




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

УТВЕРЖДАЮ
Директор Высшей школы индустрии
гостеприимства, впечатлений и социального
креатива (институт)

/ К.К. Поздняков
«27» апреля 2023 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

43.03.03 «Гостиничное дело»

Направленность
«Гостиничная деятельность»

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ -
ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Форма обучения
Очная, очно-заочная, заочная

Москва, 2023 г.

Методические материалы по дисциплине (модулю) «Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса» разработаны на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – *бакалавриата* по направлению подготовки 43.03.03 *Гостиничное дело*, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 08.06.2017г № 515, учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования - программы *бакалавриата* по направлению подготовки 43.03.03 *Гостиничное дело* (далее – «ОПОП»).

Методические материалы по дисциплине (модулю) разработаны рабочей группой в составе: кандидата географических наук, доцента Хетагуровой В.Ш., кандидата экономических наук Зеленова В.В.

Методические материалы по дисциплине (модулю) обсуждены и утверждены на заседании кафедры ресторано-гостиничного бизнеса и гастрономии Высшей школы индустрии гостеприимства, впечатлений и социального креатива.

Протокол № 3 от «27» апреля 2023 года

Заведующий кафедрой
доктор экономической наук, доцент



Л.Г. Руденко

(подпись)

Методические материалы по дисциплине (модулю) рекомендованы к утверждению представителями организаций-работодателей:

Управляющий Отель Веллион
Сухаревский, Москва



М.Ф. Курджиева

(подпись)

Методические материалы по дисциплине (модулю) рецензированы и рекомендованы к утверждению:

Доктор экономических наук,
профессор.
АО «Институт региональных
экономических исследований
(ИРЭИ)»,
Руководитель центра научных
исследований и технического
регулирования в сфере услуг,
Москва



Т.И. Зворыкина

СОДЕРЖАНИЕ

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННЫМ, ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....4	
1.1. Методические материалы к проведению лекционных занятий по дисциплине (модулю).....4	
1.2. Методические материалы по подготовке к практическим занятиям по дисциплине (модулю).....11	
1.3. Учебно-наглядные пособия по разделам (темам) дисциплины (модуля).....17	
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ.....36	
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....44	
3.1. Организационные основы применения балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю).....44	
3.2. Проведение текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося.....45	
3.3. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося.....46	
Приложение № 1 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Конспекты лекционных занятий по дисциплине (модулю).....48	
Приложение № 2 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Конспекты практических (семинарских) занятий по дисциплине (модулю).....196	
Приложение № 4 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Учебно-наглядные пособия по дисциплине (модулю).....222	
ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ.....241	

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННЫМ, ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

1.1. Методические материалы к проведению лекционных занятий по дисциплине (модулю)

Лекция - один из методов обучения, одна из основных системообразующих форм организации учебного процесса в вузе. Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение педагогическим работником учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом дисциплины (модуля). Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде. В ряде случаев лекция выполняет функцию основного источника информации: при отсутствии учебников и учебных пособий, чаще по новым курсам; в случае, когда новые научные данные по той или иной теме не нашли отражения в учебниках; отдельные разделы и темы очень сложны для самостоятельного изучения. В таких случаях только лектор может методически помочь обучающимся в освоении сложного материала.

Возможные формы проведения лекций:

- Вводная лекция – один из наиболее важных и трудных видов лекции при чтении систематических курсов. От успеха этой лекции во многом зависит успех усвоения всего курса. Она может содержать: определение дисциплины (модуля); краткую историческую справку о дисциплине (модуле); цели и задачи дисциплины (модуля), ее роль в общей системе обучения и связь со смежными дисциплинами (модулями); основные проблемы (понятия и определения) данной науки; основную и дополнительную учебную литературу; особенности самостоятельной работы обучающихся над дисциплиной (модулем) и формы участия в научно-исследовательской работе; отчетность по курсу.

- Информационная лекция ориентирована на изложение и объяснение обучающимся научной информации, подлежащей осмыслению и запоминанию. Это самый традиционный тип лекций в практике высшей школы.

- Заключительная лекция предназначена для обобщения полученных знаний и раскрытия перспектив дальнейшего развития данной науки.

- Обзорная лекция – это систематизация научных знаний на высоком уровне, допускающая большое число ассоциативных связей в процессе осмысления информации, излагаемой при раскрытии внутрисубъектной и межпредметной связей, исключая детализацию и конкретизацию. Как правило, стержень излагаемых теоретических положений составляет научно-понятийная и концептуальная основа всего курса или крупных его разделов.

- Лекция-беседа - непосредственный контакт педагогического работника с аудиторией - диалог. По ходу лекции педагогический работник задает вопросы для выяснения мнений и уровня осведомленности обучающихся по рассматриваемой проблеме.

- Лекция-дискуссия - свободный обмен мнениями в ходе изложения лекционного материала. Педагогический работник активизирует участие в обсуждении отдельными вопросами, сопоставляет между собой различные мнения и тем самым развивает дискуссию, стремясь направить ее в нужное русло.

- Лекция с применением обратной связи включает в себе то, что в начале и конце каждого раздела лекции задаются вопросы. Первый - для того, чтобы узнать, насколько обучающиеся ориентируются в излагаемом материале, вопрос в конце раздела предназначен для выяснения степени усвоения только что изложенного материала. При

неудовлетворительных результатах контрольного опроса педагогический работник возвращается к уже прочитанному разделу, изменив при этом методику подачи материала.

- Проблемная лекция опирается на логику последовательно моделируемых проблемных ситуаций путем постановки проблемных вопросов или предъявления проблемных задач. Проблемный вопрос - это диалектическое противоречие, требующее для своего решения размышления, сравнения, поиска, приобретения и применения новых знаний. Проблемная задача содержит дополнительную вводную информацию и при необходимости некоторые ориентиры поиска ее решения.

- Программированная лекция - консультация – педагогический работник сам составляет и предлагает обучающимся вопросы. На подготовленные вопросы педагогический работник сначала просит ответить обучающихся, а затем проводит анализ и обсуждение неправильных ответов. В лекциях можно использовать наглядные материалы, а также подготовить презентацию. Что касается презентации, то в качестве визуальной поддержки ее можно органично интегрировать во все вышеупомянутые лекции. В то же время лекцию-презентацию возможно выделить и в качестве самостоятельной формы. Лекция-презентация должна отражать суть основных и (или) проблемных вопросов лекции, на которые особо следует обратить внимание обучающихся. В условиях применения активного метода проведения занятий презентация представляется весьма удачным способом донесения информации до слушателей. Единственное, на что следует обратить внимание при подготовке слайдов, - это их оформление и текст. Слайд не должен быть перегружен картинками и лишней информацией, которая будет отвлекать от основного аспекта того или иного вопроса лекции. Во время лекции можно задавать вопросы аудитории в отношении того или иного слайда, тем самым еще больше вовлекая обучающихся в проблематику.

Краткое содержание лекционных занятий

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала
РАЗДЕЛ 1. Характеристика современного гостиничного хозяйства и общественного питания	
Тема 1.1. Гостиничное хозяйство и общественное питание	Сущность менеджмента гостиниц и организаций общественного питания. Характер управленческой деятельности в гостиничном хозяйстве и общественном питании. Инновационный менеджмент гостиниц и организаций общественного питания. Особенности гостиничного и ресторанного дела. Основные модели управления гостиничным бизнесом и организациями общественного питания. Классификация гостиничных и ресторанных предприятий по стилям управления. Менеджмент номерного фонда гостиницы — управление процедурами размещения, учета и выписки госте. Управление эксплуатацией здания гостиницы
Тема 1.2. Управление характеристиками	Понятие и специфика продукта гостиничного продукта. Участие потребителя в предложении

<p>гостиничных продуктов</p>	<p>гостиничного продукта.</p> <p>Структура и уровни гостиничного продукта .Формирование характеристик продуктовой номенклатуры гостиничного предприятия Технологии обслуживания. Организация разработки новых гостиничных продуктов .Управление стадиями жизненного цикла гостиничного продукта. Сегментный анализ гостиничного рынка. Изучение потребительское поведение на гостиничном рынке.</p>
<p align="center">РАЗДЕЛ 2. Организационная структура управления гостиницами и организациями общественного питания</p>	
<p>Тема 2.1 Процесс и функции управления гостиницами и организациями общественного питания</p>	<p>Структура управления организацией и ее элементы Требования к структуризации управления.Общая типология организационных структур и их характеристика. Понятие и принципы делегирования полномочий. Типология полномочий.</p>
<p>Тема 2.2 Методы управления в гостиницах и организациях общественного питания</p>	<p>Особенности организационной структуры управления гостиницей .Особенности организационной структуры управления организацией общественного питания. Типы организационных структур управления гостиницами .Типы организационных структур управления организациями общественного питания.Характеристика основных элементов управления гостиницей . Характеристика основных элементов управления организацией общественного питания.Формальные и неформальные элементы управления гостиницей. Формальные и неформальные элементы управления организацией общественного питания.Проектирование организационной структуры управления гостиницей.Проектирование организационной структуры управления организацией общественного питания.</p>
<p align="center">РАЗДЕЛ 3. Трудовые процессы гостиниц и ресторанов</p>	
<p>Тема 3.1 Подбор персонала в гостиницы и организации общественного питания</p>	<p>Трудовой процесс гостиницы . Трудовой процесс ресторана. Особенности трудового процесса гостиницы. Содержание трудового процесса на гостиничном предприятии . Особенности трудового процесса ресторана. Содержание трудового процесса на ресторанном</p>

	<p>предприятия .Управление затратами труда. Управленческий труд в гостиницах и ресторанах . Понятие управленческого труда .</p>
<p>Тема 3.2 Права и обязанности руководителей подразделения</p>	<p>Разделение и кооперация управленческого труда . Делегирование полномочий . Управленческий контроль. Техническое обеспечение управленческого труда . Нормирование труда . Создание благоприятных условий труда . Культура управленческого труда .Задачи и функции управленческого труда руководителей подразделений в гостиницах.Задачи и функции управленческого труда руководителей подразделений ресторанах.Права и обязанности руководителей подразделений в гостиница.Права и обязанности руководителей подразделений ресторанах.Полномочия и ответственность руководителей подразделений в гостиницах.Полномочия и ответственность руководителей подразделений ресторанах.</p>
<p>РАЗДЕЛ 4. Управление персоналом гостиниц и организаций общественного питания</p>	
<p>Тема 4.1 Понятие и характеристики персонала</p>	<p>Понятие и характеристики персонала.Структура персонала организации по различным признакам.Система управления персоналом и ее подсистемы на предприятии. Характеристика отдельных подсистем управления персоналом.Организационные структуры службы управления персоналом. Кадровая служба предприятия. Формирование трудовых коллективов . Планирование потребности в трудовых ресурсах . Подбор и отбор персонала Рынки рабочей силы. Критерии оценки сотрудников. Оценка персонала. Прием на работу. Развитие и обеспечение персонала . Обучение персонала в гостинице . Внутреннее перемещение. Карьера персонала. Понятие и характеристики персонала гостиницы. Структура персонала гостиницы.Система управления персоналом и ее подсистемы на гостиничном предприятии. Характеристика отдельных подсистем управления персоналом гостиницы..Организационные структуры службы управления персоналом в гостиницах. Формирование трудовых коллективов гостиницы.</p>
<p>Тема 4.2 Карьера персонала в гостинице и организации</p>	<p>Структура персонала гостиницы.Система управления персоналом и ее подсистемы на гостиничном предприятии.</p>

<p>общественного питания</p>	<p>Характеристика отдельных подсистем управления персоналом гостиницы..Организационные структуры службы управления персоналом в гостиницах. Формирование трудовых коллективов гостиницы . Планирование потребности в трудовых ресурсах гостиницы . Подбор и отбор персонала гостиницы. Критерии оценки сотрудников в гостиницах . Оценка персонала гостиницы. Прием на работу в гостиничное предприятие. Развитие и обеспечение персонала гостиницы . Обучение персонала в гостинице . Внутреннее перемещение персонала в гостиничном предприятии. Карьера персонала в гостинице. Понятие и характеристики персонала организации общественного питания. Структура персонала в организации общественного питания.Система управления персоналом и ее подсистемы в организации общественного питания. Характеристика отдельных подсистем управления персоналом в организации общественного питания.Организационные структуры службы управления персоналом в . в организации общественного питания. Формирование трудовых коллективов в организации общественного питания . Планирование потребности в трудовых ресурсах в организации общественного питания . Подбор и отбор персонала в организации общественного питания. Критерии оценки сотрудников в организации общественного питания . Оценка персонала в организации общественного питания. Прием на работу в организации общественного питания. Развитие и обеспечение персонала в организации общественного питания . Обучение персонала в организации общественного питания. Внутреннее перемещение персонала в организации общественного питания . Карьера персонала в организации общественного питания.</p>
<p align="center">РАЗДЕЛ 5. Власть, лидерство и руководство в менеджменте гостиниц и организаций общественного питания</p>	
<p>Тема 5.1 Менеджмент деловых совещаний и переговоров в гостиницах и организациях общественного питания</p>	<p>Сущность руководства и лидерства.Сущность стиля руководства. Типология стилей руководства. Теории стилей руководства и лидерства.</p> <p>Власть и влияние.Основы власти.Виды власти. Подходы к проблеме лидерства. Способы реализации власти. Качества эффективного лидера.Типы лидерства в</p>

	<p>организации. Теории лидерства и лидерского поведения.</p> <p>Понятие управленческого общения . Значение и суть управленческого общения . Этика делового общения. Формы делового общения. Организация общения. Понятие деловых совещаний. Значение и задачи деловых совещаний . Классификация деловых совещаний . Организация проведения деловых совещаний . Эффективность деловых совещаний. Понятие деловых переговоров. Суть деловых переговоров . Подготовка деловых переговоров . Проведение переговоров . Решение проблемы и завершение переговоров . Анализ итогов деловых переговоров . Условия эффективности переговоров.</p>
<p>Тема 5.2 Управление конфликтами в гостиницах и организациях общественного питания</p>	<p>Личность менеджера. Роль менеджера гостиницы. Роль менеджера ресторана. Требования к менеджеру гостиницы. Требования к менеджеру ресторана. Особенности лидерства и руководства в работе менеджеров гостиничного бизнеса. Особенности лидерства и руководства в работе менеджеров ресторанного бизнеса.</p> <p>Сущность конфликтов. Типология конфликтов. Причины возникновения конфликтов. Этапы процесса возникновения и развития конфликта. Методы разрешения конфликтов. Положительные и отрицательные стороны конфликтов. Последствия неразрешенных конфликтов. Причины возникновения конфликтов в гостиничных организациях. Причины возникновения конфликтов в организациях общественного питания. Особенности разрешения конфликтов в гостиничных организациях. Особенности разрешения конфликтов в организациях общественного питания.</p>
<p>РАЗДЕЛ 6. Управленческие решения в гостиницах и организациях общественного питания</p>	
<p>Тема 6.1 Управление сбытовой политикой гостиниц и организаций общественного питания</p>	<p>Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в гостиничном бизнесе. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в организациях общественного питания. Особенности процесса разработки и принятия</p>

	<p>управленческого решения в гостиничном бизнесе. Особенности процесса разработки и принятия управленческого решения в организациях общественного питания.</p> <p>Сущность и этапы планирования сбытовой политики гостиницы. Функции и виды каналов сбыта услуг в гостиничном бизнесе. Продажи гостиничных продуктов организованным потребителям и посредникам на гостинично- туристическом рынке. Прямые продажи гостиничных продуктов индивидуальным заказчикам. Организация прямых продаж гостиничных продуктов корпоративным структурам. Организация продаж гостиничных продуктов через туристических посредников. Оценка эффективности работы гостиницы с каналами сбыта. Сущность и этапы планирования сбытовой политики организации общественного питания. Функции и виды каналов сбыта услуг в организациях общественного питания. Продажи организованным потребителям и посредникам на рынке общественного питания. Прямые продажи продукции общественного питания индивидуальным заказчикам. Организация прямых продаж продукции общественного питания корпоративным структурам. Организация продаж продукции общественного питания через туристических посредников. Оценка эффективности работы отеля с каналами сбыта.</p>
<p>Тема 6.2 Менеджмент финансовых ресурсов и доходов в гостиничных организациях и организациях общественного питания</p>	<p>Понятие управленческого решения. Отличительные признаки управленческих решений. Классификация управленческих решений. Управленческая информация, необходимая для принятия решений. Управленческая ситуация. Управленческая проблема и ее диагностика. Этапы процесса принятия и реализации управленческого решения. Ограничения и критерии принятия управленческого решения. Обоснование, оценка и выбор альтернатив при принятии управленческого решения. Методы принятия управленческого решения.</p> <p>Характеристика финансовых ресурсов в гостиничном бизнесе. Организационная модель финансовой системы гостиницы. Бухгалтерский учет на гостиничном предприятии. Бухгалтерский баланс: структура активов и пассивов отеля. Отчет о прибылях и убытках. Отчет о движении денежных средств. Структура доходов и расходов отеля. Анализ центров финансовой</p>

	<p>ответственности: центры прибыли и затрат отеля. Финансовая диагностика: интерпретация финансовых отчетов и оценка эффективности деятельности гостиницы. Бюджетирование в управлении финансовыми ресурсами гостиницы. Особенности и концепция управления доходами в гостиничном бизнесе. Методы прогнозирования факторов, влияющих на доходы гостиницы. Ключевые факторы, влияющие на доходы ресторана. Технологии максимизации ресторана. Возможности оптимизации затрат ресторана. Особенности и концепция управления доходами в ресторанном бизнесе. Методы прогнозирования факторов, влияющих на доходы ресторана</p>
--	---

1.2. Методические материалы по подготовке к практическим занятиям по дисциплине (модулю)

Практические (семинарские) занятия - одна из форм учебного занятия, направленная на развитие самостоятельности обучающихся и приобретение умений и навыков. Данные учебные занятия углубляют, расширяют, детализируют полученные ранее знания. Практическое занятие предполагает выполнение обучающимися по заданию и под руководством преподавателей одной или нескольких практических работ.

Цель практических занятий и семинаров состоит в развитии познавательных способностей, самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся; углублении, расширении, детализировании знаний, полученных на лекции в обобщенной форме, и содействии выработке навыков профессиональной деятельности. В отдельных случаях на практических занятиях и семинарах руководителем занятия сообщаются дополнительные знания.

Для достижения поставленных целей и решения требуемого перечня задач практические занятия и семинары проводятся традиционными технологиями или с использованием активных и интерактивных образовательных технологий.

Возможные формы проведения практических (семинарских) занятий:

- Деловая игра - это метод группового обучения совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям. Имитационные игры - на занятиях имитируется деятельность какой-либо организации, предприятия или его подразделения. Имитироваться могут события, конкретная деятельность людей (деловое совещание, обсуждение плана) и обстановка, условия, в которых происходит событие или осуществляется деятельность (кабинет начальника цеха, зал заседаний). Исполнение ролей (ролевые игры) - в этих играх отрабатывается тактика поведения, действий, выполнение функций и обязанностей конкретного лица. Для проведения игр с исполнением роли разрабатывается модель-пьеса ситуации, между студентами распределяются роли с «обязательным содержанием», характеризующиеся различными интересами; в процессе их взаимодействия должно быть найдено компромиссное решение. «Деловой театр» (метод инсценировки) - в нем разыгрывается какая-либо ситуация, поведение человека в этой обстановке, обучающийся должен вжиться в образ определенного лица, понять его действия, оценить обстановку и найти правильную линию поведения. Основная задача метода инсценировки - научить ориентироваться в различных обстоятельствах, давать объективную оценку своему

поведению, учитывать возможности других людей, влиять на их интересы, потребности и деятельность, не прибегая к формальным атрибутам власти, к приказу.

- Игровое проектирование - является практическим занятием или циклом занятий, суть которых состоит в разработке инженерного, конструкторского, технологического и других видов проектов в игровых условиях, максимально воссоздающих реальность. Этот метод отличается высокой степенью сочетания индивидуальной и совместной работы обучающихся.

- Познавательные-дидактические игры не относятся к деловым играм. Они предполагают лишь включение изучаемого материала в необычный игровой контекст и иногда содержат лишь элементы ролевых игр. Такие игры могут проводиться в виде копирования научных, культурных, социальных явлений (конкурс знатоков, «Поле чудес», КВН и т.д.) и в виде предметно-содержательных моделей, (например, игры-путешествия, когда надо разработать рациональный маршрут, пользуясь различными картами).

- Анализ конкретных ситуаций. Конкретная ситуация – это любое событие, которое содержит в себе противоречие или вступает в противоречие с окружающей средой. Ситуации могут нести в себе как позитивный, так и отрицательный опыт. Все ситуации делятся на простые, критические и экстремальные.

- Кейс-метод (от английского case – случай, ситуация) – усовершенствованный метод анализа конкретных ситуаций, метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Непосредственная цель метода case-study - обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы делятся на практические (отражающие реальные жизненные ситуации), обучающие (искусственно созданные, содержащие значительные элементы условности при отражении в нем жизни) и исследовательские (ориентированные на проведение исследовательской деятельности посредством применения метода моделирования). Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

- Тренинг (англ. training от train — обучать, воспитывать) – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Тренинг – форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении. Достоинство тренинга заключается в том, что он обеспечивает активное вовлечение всех участников в процесс обучения. Можно выделить основные типы тренингов по критерию направленности воздействия и изменений – навыковый, психотерапевтический, социально-психологический, бизнес-тренинг.

- Метод Сократа (Майевтика) – метод вопросов, предполагающих критическое отношение к догматическим утверждениям, называется еще как метод «сократовской иронии». Это умение извлекать скрытое в человеке знание с помощью искусных наводящих вопросов, подразумевающего короткий, простой и заранее предсказуемый ответ.

- Интерактивная лекция – выступление ведущего обучающего перед большой аудиторией с применением следующих активных форм обучения: дискуссия, беседа, демонстрация слайдов или учебных фильмов, мозговой штурм.

- Групповая, научная дискуссия, диспут. Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми. К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность. Разновидностью свободной дискуссии является форум, где каждому желающему дается неограниченное время на выступление, при условии, что его выступление вызывает интерес аудитории. Каждый конкретный форум имеет свою тематику — достаточно широкую, чтобы в её пределах можно было вести многоплановое обсуждение.

- Дебаты – это чётко структурированный и специально организованный публичный обмен мыслями между двумя сторонами по актуальным темам. Это разновидность публичной дискуссии участников дебатов, направляющая на переубеждение в своей правоте третьей стороны, а не друг друга. Поэтому вербальные и невербальные средства, которые используются участниками дебатов, имеют целью получения определённого результата — сформировать у слушателей положительное впечатление от собственной позиции.

- Метод работы в малых группах. Групповое обсуждение кого-либо вопроса направлено на достижение лучшего взаимопонимания и нахождения истины. Групповое обсуждение способствует лучшему усвоению изучаемого материала. Оптимальное количество участников - 5-7 человек. Перед обучающимися ставится проблема, выделяется определенное время, в течение которого они должны подготовить аргументированный обдуманый ответ. Педагогический работник может устанавливать правила проведения группового обсуждения – задавать определенные рамки обсуждения, ввести алгоритм выработки общего мнения, назначить лидера и др.

- Круглый стол - общество, собрание в рамках более крупного мероприятия (съезда, симпозиума, конференции). Мероприятие, как правило, на которое приглашаются эксперты и специалисты из разных сфер деятельности для обсуждения актуальных вопросов. Данная модель обсуждения, основываясь на соглашениях, в качестве итогов даёт результаты, которые, в свою очередь, являются новыми соглашениями.

- Коллоквиум - (лат. colloquium — разговор, беседа) - одна из форм учебных занятий в системе образования, имеющая целью выяснение и повышение знаний обучающихся. На коллоквиумах обсуждаются: отдельные части, разделы, темы, вопросы изучаемого курса (обычно не включаемые в тематику семинарских и других практических учебных занятий), рефераты, проекты и др. работы обучающихся. Это научные собрания, на которых заслушиваются и обсуждаются доклады. Коллоквиум – это и форма контроля, массового опроса, позволяющая преподавателю в сравнительно небольшой срок выяснить уровень знаний студентов по данной теме дисциплины. Коллоквиум проходит обычно в форме дискуссии, в ходе которой обучающимся предоставляется возможность высказать свою точку зрения на рассматриваемую проблему, учиться обосновывать и защищать ее. Аргументируя и отстаивая свое мнение, обучающийся в то же время демонстрирует, насколько глубоко и осознанно он усвоил изученный материал.

- Метод «мозговой штурм» (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

- Метод проектов - это способ достижения дидактической цели через детальную разработку проблемы (технологию), которая должна завершиться вполне реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом; это совокупность приёмов, действий обучающихся в их определённой последовательности для достижения поставленной задачи – решения проблемы, лично значимой для учащихся и оформленной в виде некоего конечного продукта. Основное предназначение метода проектов состоит в предоставлении учащимся возможности самостоятельного приобретения знаний в процессе решения практических задач или проблем, требующего интеграции знаний из различных предметных областей.

- Брифинг - (англ. briefing от англ. brief – короткий, недолгий) – краткая пресс-конференция, посвященная одному вопросу. Основное отличие: отсутствует презентационная часть. То есть практически сразу идут ответы на вопросы журналистов.

- Метод портфолио (итал. portfolio — 'портфель, англ. - папка для документов) - современная образовательная технология, в основе которой используется метод аутентичного

оценивания результатов образовательной и профессиональной деятельности. Портфолио как подборка сертифицированных достижений, наиболее значимых работ и отзывов на них.

Вопросы для самоподготовки к практическим (семинарским) занятиям по разделам (темам) дисциплины (модуля)

РАЗДЕЛ 1. Характеристика современного гостиничного хозяйства и общественного питания

Тема 1.1. Гостиничное хозяйство и общественное питание

Вопросы для самоподготовки:

1. Услуги общественного питания в гостинице
2. Гостиничный сервис
3. Стили управления гостиничным и ресторанным бизнесом

Тема 1.2 Управление характеристиками гостиничных продуктов

Вопросы для самоподготовки:

1. Сущность гостиничного продукта
2. Анализ гостиничного рынка
3. Технологии обслуживания

РАЗДЕЛ 2. Организационная структура управления гостиницами и организациями общественного питания

Тема 2.1 Процесс и функции управления гостиницами и организациями общественного питания

Вопросы для самоподготовки:

1. Элементы управления организацией
2. Типология организационных структур
3. Сущность делегирования полномочиями

Тема 2.2 Методы управления в гостиницах и организациях общественного питания

Вопросы для самоподготовки:

1. Организационная структура управления гостинице
2. Организационная структура управления организацией общественного питания
3. Элементы управления гостиницы и организации общественного питания

РАЗДЕЛ 3. Трудовые процессы гостиниц и ресторанов

Тема 3.1 Подбор персонала в гостиницы и организации общественного питания

Вопросы для самоподготовки:

1. Что включает в себя трудовой процесс гостиницы и ресторана?
2. Какие особенности трудового процесса ресторана?
3. Управленческий труд

Тема 3.2 Права и обязанности руководителей подразделения

Вопросы для самоподготовки:

1. Как делегируются полномочия?
2. Что входит в права и обязанности руководителей подразделений в гостиницах и ресторанах?
1. Культура управленческого труда

РАЗДЕЛ 4. Управление персоналом гостиниц и организаций общественного питания

Тема 4.1 Понятие и характеристики персонала

Вопросы для самоподготовки:

1. Какова сущность персонала?
2. Как происходит обучение персонала в гостинице?
3. Характеристика отдельных подсистем управления персоналом гостиницы

Тема 4.2 Карьера персонала в гостинице и организации общественного питания

Вопросы для самоподготовки:

1. Что входит в структуру персонала гостиницы и организации общественного питания?
2. Критерии оценки сотрудников
3. Формирование трудовых коллективов

РАЗДЕЛ 5. Власть, лидерство и руководство в менеджменте гостиниц и организаций общественного питания

Тема 5.1 Менеджмент деловых совещаний и переговоров в гостиницах и организациях общественного питания

Вопросы для самоподготовки:

1. В чём отличие власти от влияния?
2. Что такое личность менеджера?
3. Какова роль менеджера гостиницы и менеджера ресторана.

Тема 5.2 Управление конфликтами в гостиницах и организациях общественного питания

Вопросы для самоподготовки:

1. Какова личность менеджера?
2. Какова сущность конфликтов?
3. Какие требования существуют к менеджеру гостиницы и ресторана?

РАЗДЕЛ 6. Управленческие решения в гостиницах и организациях общественного питания

Тема 6.1 Управление сбытовой политикой гостиниц и организаций общественного питания

Вопросы для самоподготовки:

1. Какие факторы влияют на принятие управленческих решений в гостиничном бизнесе?
2. Какие функции и виды каналов сбыта услуг в гостиничном бизнесе существуют?
3. Какие основные типы принятия управленческого решения существуют?

Тема 6.2 Менеджмент финансовых ресурсов и доходов в гостиничных организациях и организациях общественного питания

Вопросы для самоподготовки:

1. Что такое управленческое решение?
2. Какие существуют отличительные признаки управленческих решений?
3. Какая управленческая информация, необходима для принятия решений?
4. Какие этапы процесса принятия и реализации управленческого решения существуют?

1.3. Учебно-наглядные пособия по разделам (темам) дисциплины (модуля)¹

РАЗДЕЛ 1. Характеристика современного гостиничного хозяйства и общественного питания

Тема 1.1. Гостиничное хозяйство и общественное питание



Источник:
kompleksnaya/

<https://present5.com/industriya-gostepriimstva-industriya-gostepriimstva-eto->

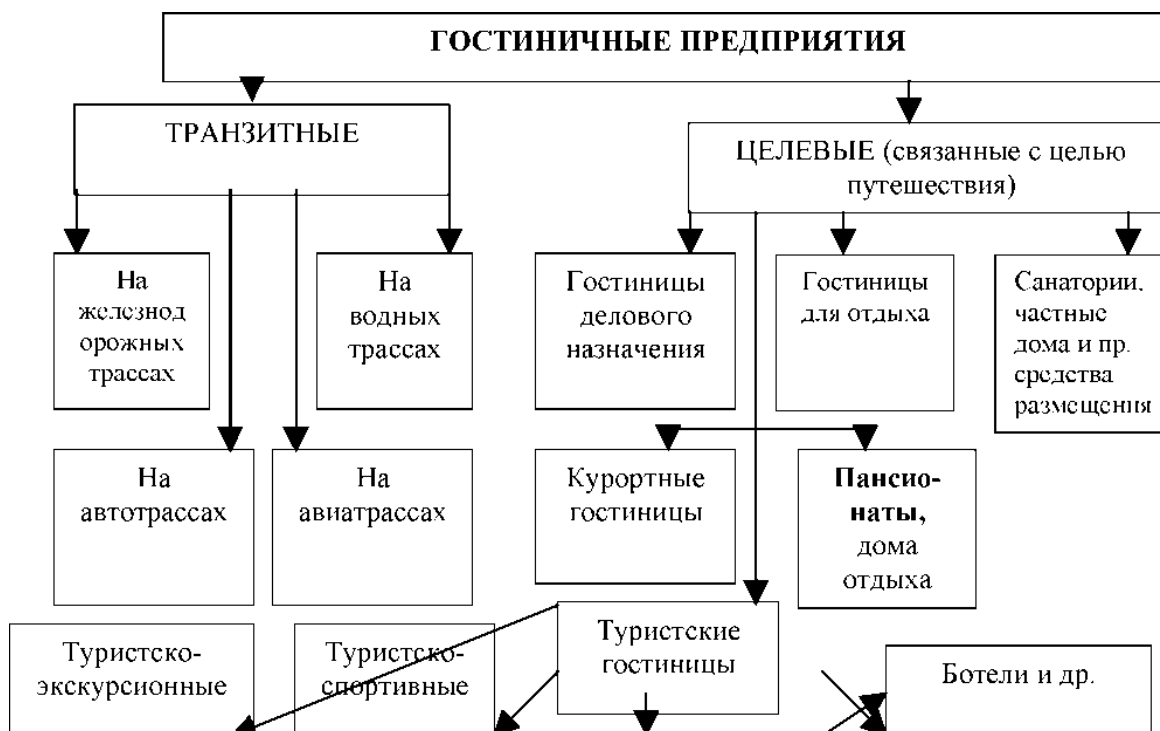
¹ Раздел может быть оформлен в виде приложения к методическим материалам по дисциплине (модулю).

Особенности управления на предприятиях общественного питания.

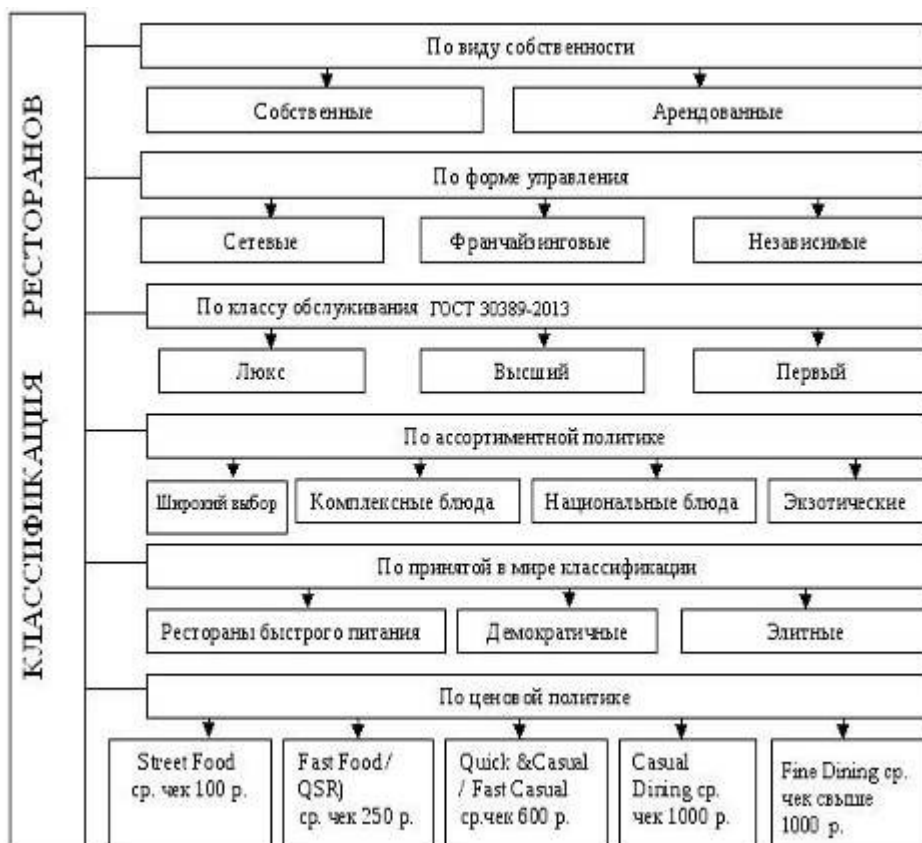
Функции менеджера по обслуживанию
 Для выполнения функций управления предприятиями, организациями общественного питания создается соответствующая структура системы управления, представляющей собой совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных процессом принятия и реализации управленческих решений. Особое значение в управлении предприятием общественного питания, является расстановка кадров. Классификация управленческих кадров в общественном питании проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности, в принятии и реализации решений, все работники управления подразделяются на категории руководителей, специалистов и технических исполнителей.



Источник: <https://otvet.mail.ru/question/212800745>



Источник: <https://topuch.com/kurovaya-rabota-po-discipline-tehnologiya-obslujvaniya-i-sta/index5.html>



Источник:

https://mobile.studbooks.net/1389827/tovarovedenie/teoreticheskie_osnovy_deyatelnosti_predpriyatiya_restorannogo_biznesa

Тема 1.2 Управление характеристиками гостиничных продуктов

II. СТРУКТУРА И УРОВНИ ГОСТИНИЧНОГО ПРОДУКТА.

Виды классификации:

1. **Структурная классификация**, по структуре всех существующих гостиничных продуктов. В соответствии с этой классификацией принято проводить дифференциацию гостиничных продуктов на основные, сопутствующие и дополнительные;
2. **Уровневая классификация**, по уровням конкретного продукта. Продукт по замыслу, продукт в реальном исполнении и продукт с подкреплением.



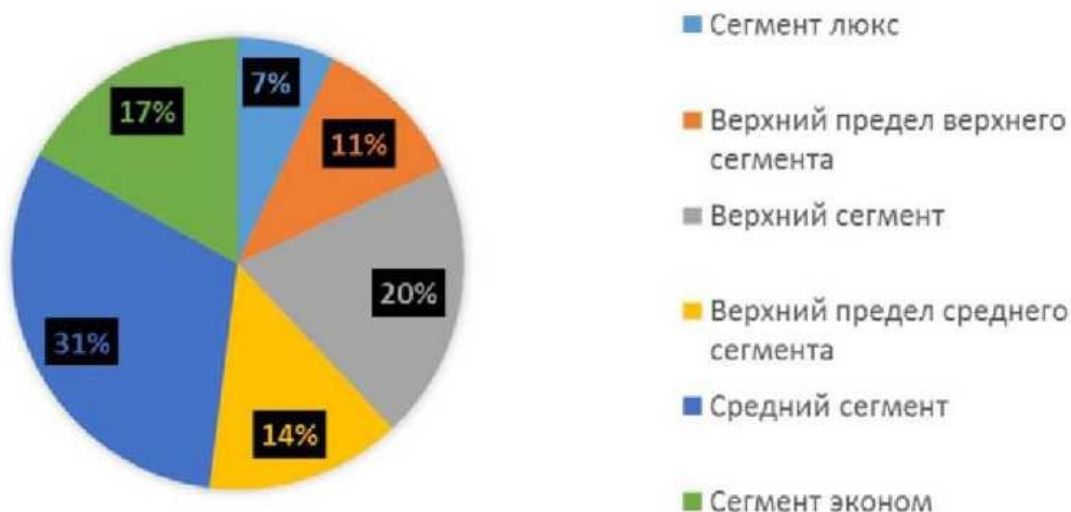
Источник: <https://ppt-online.org/397855>

ТЕХНОЛОГИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ

1. Предварительный заказ мест в средстве размещения (бронирование)
2. Прием, регистрация и размещение гостей
3. Предоставление услуг проживания
4. Предоставление дополнительных услуг проживающим
5. Окончательный расчет и оформление выезда

Источник: <https://ppt-online.org/521923>

СЕГМЕНТАЦИЯ КАЧЕСТВЕННОГО ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ



Источник: <https://lean-kaizen.ru/strategiya-upravleniya-personalom-sfery-gostinichnykh-uslug.html>

РАЗДЕЛ 2. Организационная структура управления гостиницами и организациями общественного питания

Тема 2.1 Процесс и функции управления гостиницами и организациями общественного питания



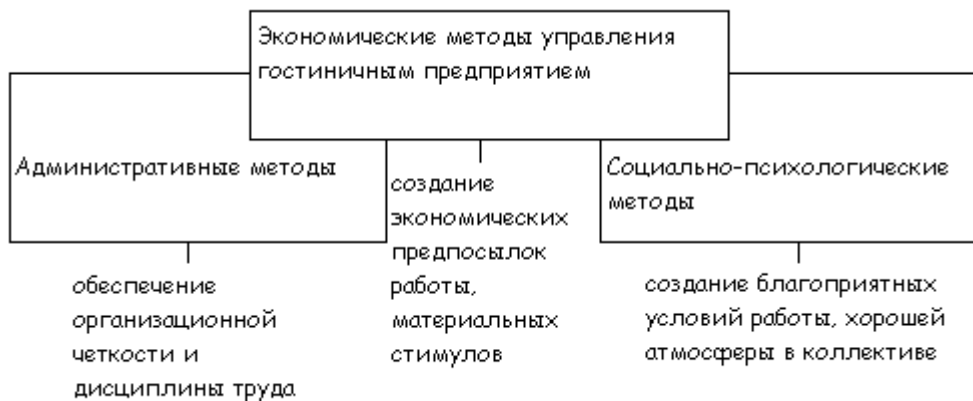
Структура управления гостиницей



81

Источник: <https://ppt-online.org/650554>

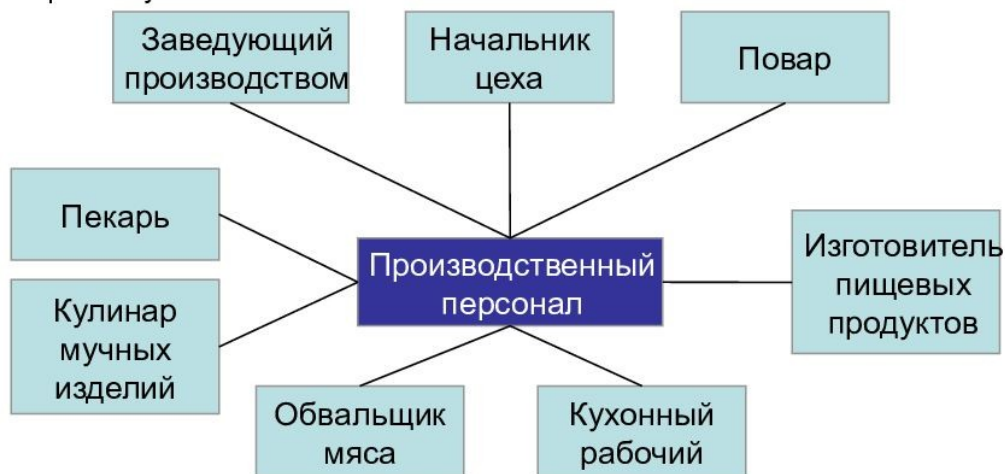
Тема 2.2 Методы управления в гостиницах и организациях общественного питания



Источник: <https://studfile.net/preview/8376280/page:7/>

Состав производственного персонала предприятий общественного питания

- ОСТ 28-1-95 «Общественное питание. Требования к производственному персоналу»



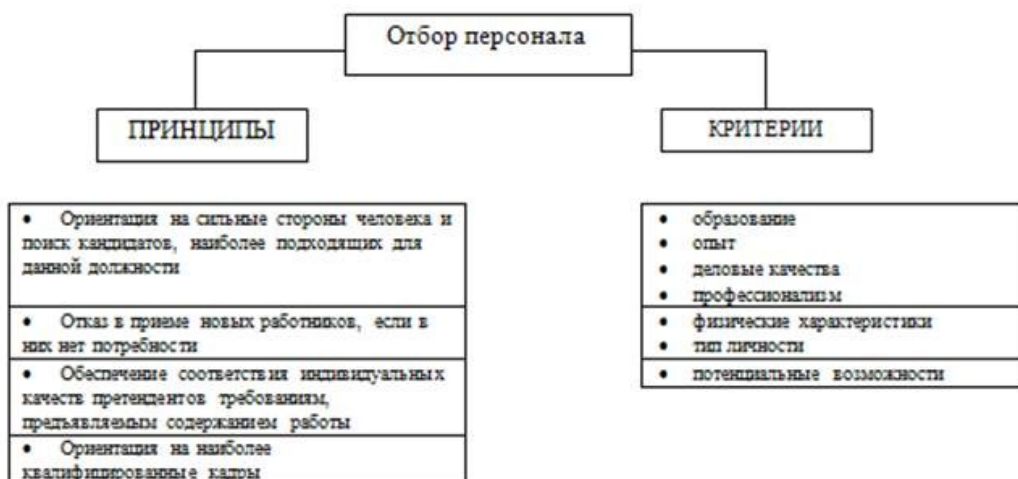
11



Источник: <https://slide-share.ru/organizacionnaya-struktura-predpriyatiya-obshchestvennogo-pitaniya-748875>

РАЗДЕЛ 3. Трудовые процессы гостиниц и ресторанов

Тема 3.1 Подбор персонала в гостиницы и организации общественного питания



Источник: <https://zdamsam.ru/a50985.html>

ПРЕИМУЩЕСТВА ОБУЧЕНИЯ ГОСТИНИЧНОМУ СЕРВИСУ

- Востребованность на рынке труда: выпускник может работать в отелях, мотелях, хостелах, санаториях, гостевых домиках и в домах отдыха
- Удовлетворенность от полезности труда и благодарности гостей
- Возможность карьерного роста в крупных отелях
- Высокий престиж и респектабельность профессии
- Постоянная востребованность на рынке труда
- Спокойный рабочий ритм в малых отелях
- Высокий уровень оплаты труда
- Знание иностранных языков
- Сменный режим работы



Источник: <https://thepresentation.ru/menedzhment/gostinichnyy-servis>

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Обслуживание – один из основных критерий в оценке деятельности работников общественного питания.

Метод обслуживания – способ реализации потребителям продукции общественного питания.

Процесс обслуживания в общественном питании – совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга.



Источник: <https://prezentacii.org/prezentacii/prezentacii-raznie/166625-formy-obsluzhivaniya-potrebitelej-predpriyatij-pitanija.html>

Тема 3.2 Права и обязанности руководителей подразделения

- *Создание благоприятных условий труда* - важная задача и для предприятий торговли, общественного питания заготовительно-перерабатывающего комплекса.
- В отличие от других отраслей экономики для них особое значение имеет соблюдение трудового законодательства по вопросам продолжительности рабочего времени и времени отдыха работников.
- С этой целью устанавливаются оптимальные режимы работы магазинов, столовых, заготовительных предприятий. В условиях пятидневной рабочей недели рекомендуется устанавливать продолжительность работы предприятий: 8 ч, 11 ч или 14-15 ч.

Источник: <https://www.slideserve.com/zia-wells/5916382>

Права и обязанности руководителя.

Юрисконсульт непосредственно подчиняется начальнику отдела правового регулирования социально-трудовых отношений.

Обязанности руководителя:

- Осуществлять планирование и организацию деятельности подчиненных подразделений и персонала, а так же анализировать и оценивать качество данной деятельности.
- Обеспечивать соблюдение законности в деятельности Общества.
- Организовывать и контролировать: деятельность персонала и подразделений, исполнение требований документации подготовку заключений по правовым вопросам, обеспечение работников необходимой правовой информацией, выполнение утвержденного плана работы, ведение дел в правоохранительных органах, разработку типовых форм договоров, своевременное составление отчетности.
- Осуществлять: представление интересов Общества в судах, во всех государственных и негосударственных организациях, учреждениях, коммерческих и некоммерческих организациях, независимо от их организационно-правых форм; подготовку заключений и предложений о привлечении работников к дисциплинарной и материальной ответственности за нарушение действующего законодательства; изучение, анализ и обобщение результатов рассмотрения претензий, судебных дел с целью разработки предложений об устранении выявленных недостатков; консультирование работников по правовым вопросам.

Источник: <https://xxx-shopping.ru/права-и-обязанности-магазина/>

РАЗДЕЛ 4. Управление персоналом гостиниц и организаций общественного

Тема 4.1 Понятие и характеристики персонала

Основные характеристики персонала

Основные характеристики персонала: численность и структура.

Численность персонала организации бывает нормативная и списочная.

- **Нормативная (плановая)** зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.
- **Списочная (фактическая) численность** определяется числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций персонал подразделяется на следующие категории :

- **Руководители**, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший, средний, низовой.
- **Специалисты** – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции.
- **Другие служащие** (технические исполнители).
- **Рабочие**, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

Источник: <https://en.ppt-online.org/565007>

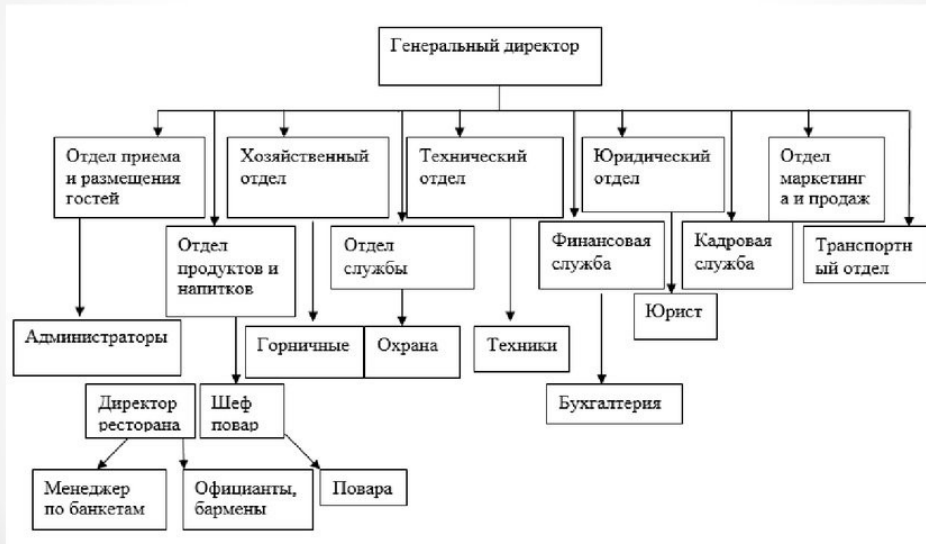
Оценка персонала

- В ходе оценки работодатель сравнивает сотрудника, занимающего определенную должность, с созданным идеальным профилем такого специалиста.
- Оценка персонала дает ответы на следующие стратегически необходимые вопросы компании:
 - Как находить таланты внутри компании?
 - Кого продвигать в кадровый резерв?
 - Как создать понятные и измеримые критерии для выдвижения сотрудника на следующий карьерный и профессиональный уровень?
 - Какие программы развития и обучения необходимы компании исходя из стратегии ее развития?
 - Как удерживать талантливых сотрудников?



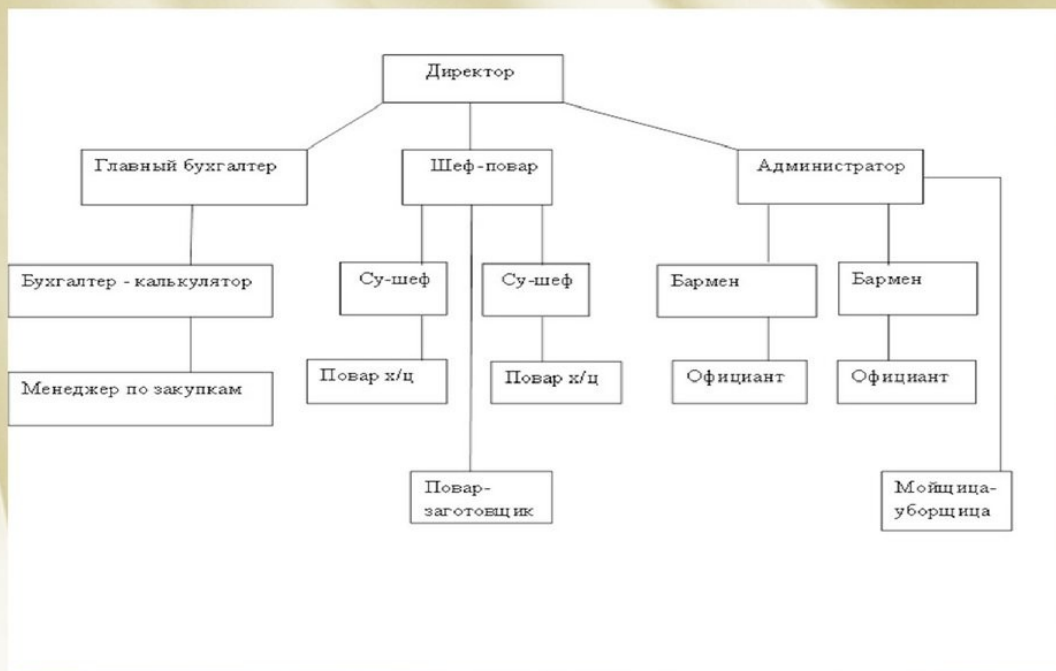
Источник: <https://ppt-online.org/427028>

Организационная структура отеля



Источник: <https://ppt-online.org/496955>

Организационная структура ресторана



Источник: <https://ppt-online.org/53022>

РАЗДЕЛ 5. Власть, лидерство и руководство в менеджменте гостиниц и организаций общественного питания

Тема 5.1 Менеджмент деловых совещаний и переговоров в гостиницах и организациях общественного питания

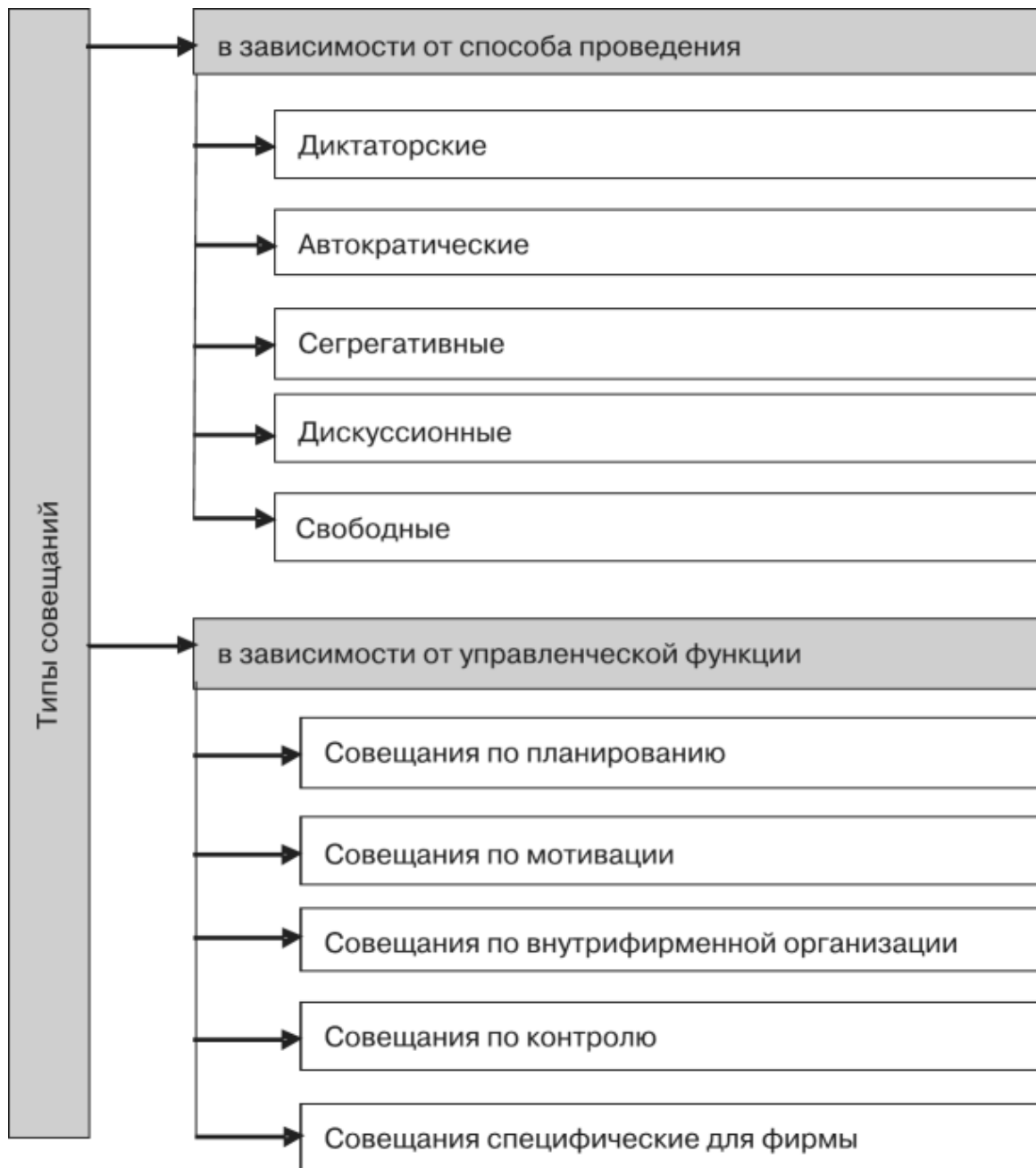


Источник: https://bstudy.net/739691/turizm/klassifikatsiya_delovyh_soveschaniy



Источник:

https://studref.com/622157/turizm/opisanie_osnovnyh_sluzhb_gostinichnogo_predpriyatiya



Источник: https://bstudy.net/635641/ekonomika/delovoe_soveschanie

Управление конфликтами - это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью *устранения (минимизации) причин*, породивших конфликт, или на *коррекцию поведения участников* конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений.

Управление конфликтом можно рассматривать **в двух аспектах:**

❖ **Внутренний аспект** заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии.

❖ **Внешний аспект** управления конфликтами предполагает, что субъектом управления может выступать **руководитель**, используя:

- ✓ убеждение, разъяснение, психологическую помощь сотрудникам;
- ✓ исполнение роли эксперта;
- ✓ перемещение и увольнение участников конфликта;
- ✓ поощрение и наказание и др.



Источник: <https://ppt-online.org/659939>

Таблица 4.3 Алгоритм управления конфликтом

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение, анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение биографических данных участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога, переговорный процесс (медиация) и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы

Источник: <https://politike.ru/termin/upravlenie-konfliktom.html>

Тема 6.1 Управление сбытовой политикой гостиниц и организаций общественного питания



Источник: https://studme.org/166931/turizm/sbytovaya_politika_turistskogo_predpriyatiya



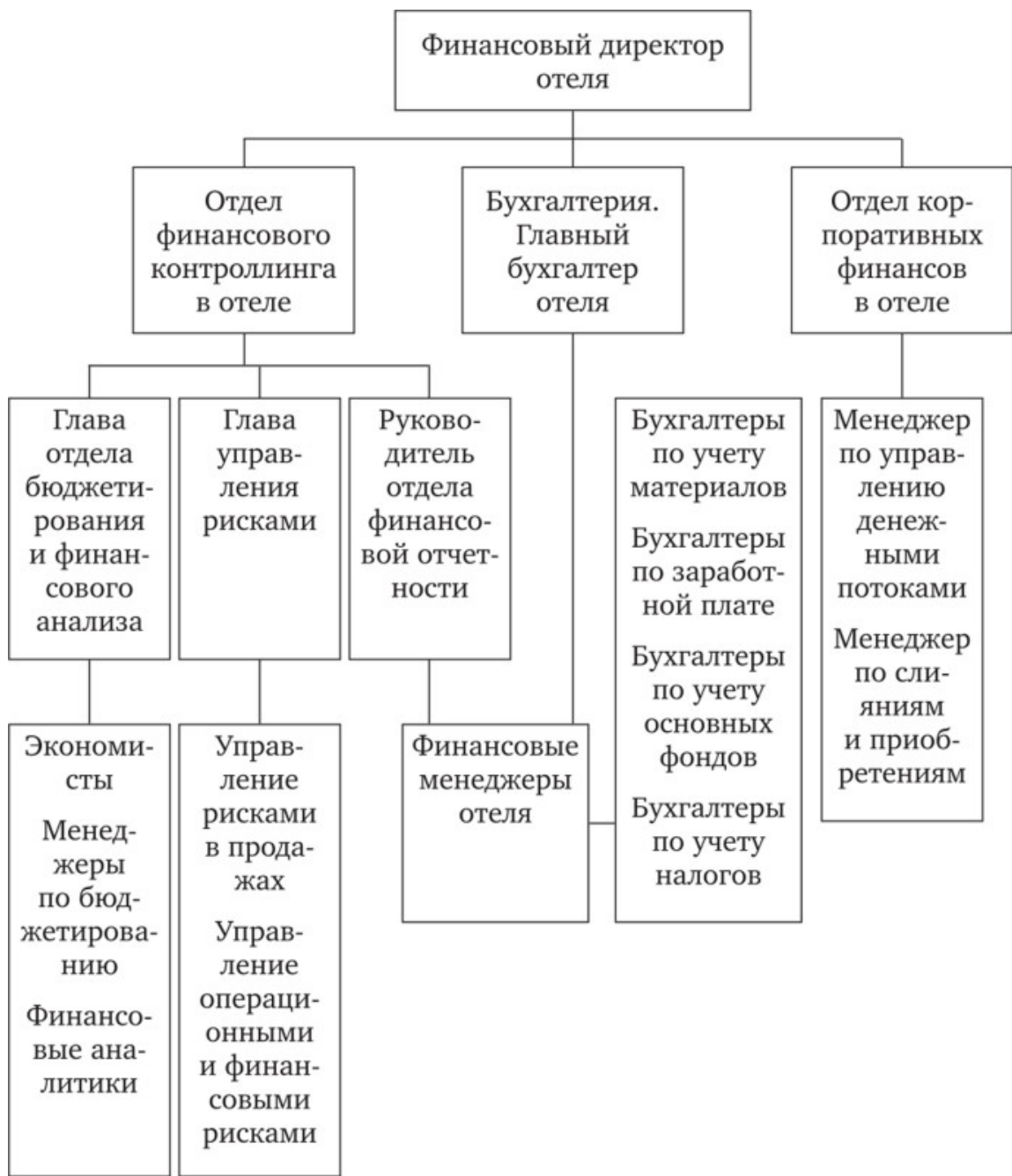
Источник: <https://volkoff68.livejournal.com/9040.html>

Источник: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=664451>

Тема 6.2 Менеджмент финансовых ресурсов и доходов в гостиничных организациях и

Источник:

https://studme.org/150815/turizm/osobennosti_finansovogo_menedzhmenta_predpriyatiah_turizma_gostinichnogo_hozyaystva



Источник:

https://studme.org/389465/turizm/finansovoe_nalogovoe_administrirovanie_otelnom_biznese



Источник:

https://studme.org/296112/informatika/informatsionnye_sistemy_menedzhmenta_gostinichno_restorannom_sanatornom_biznese

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

Освоение обучающимся дисциплины (модуля) «*Наименование дисциплины (модуля)*» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров, практических и лабораторных занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения дисциплины (модуля) и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с рабочей программы дисциплины (модуля), доступной в электронной информационно-образовательной среде РГСУ.

Следует обратить внимание на списки основной и дополнительной литературы, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

С этой целью:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу.

Подготовка к занятию семинарского типа.

При подготовке и работе во время проведения занятий семинарского типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия, техники безопасности при работе с приборами, веществами.

Работа во время проведения учебного занятия семинарского типа включает:

- консультирование студентов преподавателями и вспомогательным персоналом с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач.
- самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной рабочей программой дисциплины (модуля) тематики.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного

участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала.

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения.

К современному специалисту в области медицины общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников определенных навыков (компетенций) и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной профессиональной ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения.

В процессе самостоятельной работы студент приобретает необходимые для будущей специальности компетенции, навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Самостоятельная работа студентов должна оказывать важное влияние на формирование личности будущего специалиста, его компетентность. Каждый студент самостоятельно определяет режим своей работы и меру труда, затрачиваемого на овладение учебным содержанием по каждой дисциплине. Он выполняет внеаудиторную работу по личному индивидуальному плану, в зависимости от его подготовки, времени и других условий.

Виды самостоятельной работы.

Работа с литературой.

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу. Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода). При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа. Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались. Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента. Различают два вида чтения: первичное и вторичное. Первичное - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах.

Задача вторичного чтения - полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым). Самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания.

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Методические рекомендации по составлению конспекта:

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли. В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля. Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Методические материалы по самостоятельному решению задач

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками. Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом. Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты. Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Методические материалы к выполнению реферата

Реферат (от лат. referre – сообщать) – краткое изложение в письменном виде или в форме публикации доклада, содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Работа над рефератом условно разделяется на выбор темы, подбор литературы, подготовку и защиту плана; написание теоретической части и всего текста с указанием библиографических данных используемых источников, подготовку доклада, выступление с ним. Тематика рефератов полностью связана с основными вопросами изучаемого курса.

Список литературы к темам не дается, и обучающиеся самостоятельно ведут библиографический поиск, причем им не рекомендуется ограничиваться университетской библиотекой.

Важно учитывать, что написание реферата требует от обучающихся определенных усилий. Особое внимание следует уделить подбору литературы, методике ее изучения с целью отбора и обработки собранного материала, обоснованию актуальности темы и теоретического уровня обоснованности используемых в качестве примеров фактов какой-либо деятельности.

Выбрав тему реферата, начав работу над литературой, необходимо составить план. Изучая литературу, продолжается обдумывание темы, осмысливание прочитанного, делаются выписки, сопоставляются точки зрения разных авторов и т.д. Реферативная работа сводится к тому, чтобы в ней выделились две взаимосвязанные стороны: во-первых, ее следует

рассматривать как учебное задание, которое должен выполнить обучаемый, а во-вторых, как форму научной работы, творческого воображения при выполнении учебного задания.

Наличие плана реферата позволяет контролировать ход работы, избежать формального переписывания текстов из первоисточников.

Оформление реферата включает титульный лист, оглавление и краткий список использованной литературы. Список использованной литературы размещается на последней странице рукописи или печатной форме реферата. Реферат выполняется в письменной или печатной форме на белых листах формата А4 (210 x 297 мм). Шрифт Times New Roman, кегель 14, через 1,5 интервала при соблюдении следующих размеров текста: верхнее поле – 25 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Нумерация страниц производится сверху листа, по центру. Титульный лист нумерации не подлежит.

Рефераты должны быть написаны простым, ясным языком, без претензий на наукообразность. Следует избегать сложных грамматических оборотов, непривычных терминов и символов. Если же такие термины и символы все-таки приводятся, то необходимо разъяснять их значение при первом упоминании в тексте реферата.

Объем реферата предполагает тщательный отбор информации, необходимой для краткого изложения вопроса. Важнейший этап – редактирование готового текста реферата и подготовка к обсуждению. Обсуждение требует хорошей ориентации в материале темы, умения выделить главное, поставить дискуссионный вопрос, привлечь внимание слушателей к интересной литературе, логично и убедительно изложить свои мысли.

Рефераты обязательно подлежат защите. Процедура защиты начинается с определения оппонентов защищающего свою работу. Они стремятся дать основательный анализ работы обучающимся, обращают внимание на положительные моменты и недостатки реферата, дают общую оценку содержанию, форме преподнесения материала, характеру использованной литературы. Иногда они дополняют тот или иной раздел реферата. Последнее особенно ценно, ибо говорит о глубоком знании обучающимся-оппонентом изучаемой проблемы.

Обсуждение не ограничивается выслушиванием оппонентов. Другие обучающиеся имеют право уточнить или опровергнуть какое-либо утверждение. Преподаватель предлагает любому обучающемуся задать вопрос по существу доклада или попытаться подвести итог обсуждению.

Алгоритм работы над рефератом

1. Выбор темы

Тема должна быть сформулирована грамотно (с литературной точки зрения);

В названии реферата следует поставить четкие рамки рассмотрения темы;

Желательно избегать слишком длинных названий;

Следует по возможности воздерживаться от использования в названии спорных с научной точки зрения терминов, излишней наукообразности, а также чрезмерного упрощения формулировок.

2. Реферат следует составлять из пяти основных частей: введения; основной части; заключения; списка литературы; приложений.

3. Основные требования к введению:

Во введении не следует концентрироваться на содержании; введение должно включать краткое обоснование актуальности темы реферата, где требуется показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и есть ли связь представляемого материала с современностью. Таким образом, тема реферата должна быть актуальна либо с научной точки зрения, либо с современных позиций.

Очень важно выделить цель, а также задачи, которые требуется решить для выполнения цели.

Введение должно содержать краткий обзор изученной литературы, в котором указывается взятый из того или иного источника материал, кратко анализируются изученные источники, показываются их сильные и слабые стороны;

Объем введения составляет две страницы текста.

4. Требования к основной части реферата:

Основная часть содержит материал, отобранный для рассмотрения проблемы;

Также основная часть должна включать в себя собственно мнение обучающихся и сформулированные самостоятельные выводы, опирающиеся на приведенные факты;

Материал, представленный в основной части, должен быть логически изложен и распределен по параграфам, имеющим свои названия;

В изложении основной части необходимо использовать сноски (в первую очередь, когда приводятся цифры и чьи-то цитаты);

Основная часть должна содержать иллюстративный материал (графики, таблицы и т. д.);

Объем основной части составляет около 10 страниц.

5. Требования к заключению:

В заключении формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выдвинутые во введении задачи и цели;

Заключение должно быть четким, кратким, вытекающим из содержания основной части.

6. Требования к оформлению списка литературы (по ГОСТу):

Необходимо соблюдать правильность последовательности записи источников: сначала следует писать фамилию, а после инициалы; название работы не ставится в кавычки; после названия сокращенно пишется место издания; затем идет год издания; наконец, называется процитированная страница.

Критерии оценки реферата

Обучающийся, защищающий реферат, должен рассказать о его актуальности, поставленных целях и задачах, изученной литературе, структуре основной части, сделанных в ходе работы выводах.

По окончании выступления ему может быть задано несколько вопросов по представленной проблеме.

Оценка складывается из соблюдения требований к реферату, грамотного раскрытия темы, умения четко рассказывать о представленном реферате, способности понять суть задаваемых по работе вопросов и найти точные ответы на них.

Методические материалы к выполнению эссе

Эссе – литературное произведение небольшого объема, обычно прозаическое, свободной композиции, передающее индивидуальные впечатления, суждения, соображения автора о той или иной проблеме, теме, о том или ином событии или явлении. Это вид самостоятельной исследовательской работы обучающихся, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. При написании эссе обучающийся должен представить развернутый письменный ответ на теоретический или практический актуальный вопрос, объявленный преподавателем в аудитории непосредственно перед ее написанием. В процессе написания эссе разрешается пользоваться нормативно-правовыми актами, конспектом лекций (в печатном виде). Использование интернет-ресурсов не допускается. Темы эссе преподаватель предлагает из числа тех, которые обучающиеся уже рассматривали на лекциях или семинарских занятиях, исходя из содержания заданий в составе оценочных средств. По решению преподавателя, в качестве темы эссе может быть выбрана одна или несколько тем, которые могут быть распределены между обучающимися по желанию.

Требования к выполнению эссе:

1. Проводится письменно.

2. Эссе выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5. Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. При этом обязательный заголовок таблицы надо размещать над табличным полем, а рисунки

сопровождать подрисуночными подписями. При включении в эссе нескольких таблиц и/или рисунков их нумерация обязательна. Обязательна и нумерация страниц. Их целесообразно проставлять внизу страницы – по середине или в правом углу. Номер страницы не ставится на титульном листе, но в общее число страниц он включается. Объем эссе, без учета приложений, не должен превышать 5 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что обучающийся не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

3. Работа должна содержать собственные умозаключения по сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ по сути этой проблемы, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии оценки эссе:

«Отлично» – исключительные знания материала, абсолютное понимание сути, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенный, содержательный, аргументированный, конкретный и исчерпывающий ответ.

«Хорошо» – глубокие знания материала, правильное понимание сути, знание основных понятий и положений, содержательный, полный и конкретный ответ.

«Удовлетворительно» – твердые, но недостаточно полные знания, верное понимание сути, в целом правильный ответ.

«Неудовлетворительно» – непонимание сущности задания, грубые ошибки в ответе.

Методические материалы по выполнению тестирования.

Тестовые задания содержат вопросы и 3-4 варианта ответа по базовым положениям изучаемой темы/раздела, составлены с расчетом на знания, полученные обучающимся в процессе изучения темы/раздела.

Тестовые задания выполняются в письменной форме и сдаются преподавателю, ведущему дисциплину (модуль). На выполнение тестовых заданий обучающимся отводится 45 минут.

При обработке результатов оценочной процедуры используются: критерии оценки по содержанию и качеству полученных ответов, ключи, оценочные листы.

Критерии оценки теста:

«Зачтено» - если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов.

«Не зачтено» - если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Методические материалы по выполнению доклада.

Рекомендуется следующая структура доклада:

1. титульный лист, содержание доклада;
2. краткое изложение;
3. цели и задачи;
4. изложение характера исследований и рассмотренных проблем, гипотезы, спорные вопросы;
5. источники информации, методы сбора и анализа данных, степень их полноты и достоверности;
6. анализ и толкование полученных в работе результатов;
7. выводы и оценки;
8. библиография и приложения.

Время выступления докладчика не должно превышать 10 минут.

Основные требования к оформлению доклада:

- титульный лист должен включать название доклада, наименование предметной (цикловой) комиссии, фамилию обучающегося;

- все использованные литературные источники сопровождаются библиографическим описанием;
- приводимая цитата из источника берется в кавычки (оформляются сноски);
- единицы измерения должны применяться в соответствии с действующими стандартами;
- все названия литературных источников следует приводить в соответствии с новейшими изданиями;
- рекомендуется включение таблиц, графиков, схем, если они отражают основное содержание или улучшают ее наглядность;
- названия фирм, учреждений, организаций и предприятий должны именоваться так, как они указываются в источнике;

Критерии оценки доклада

При выполнении доклада обучающийся должен продемонстрировать умение кратко излагать прочитанный материал, а также умение обобщать и анализировать материал по теме доклада.

Презентация

Методические материалы к презентациям

1. Объем презентации 10 -20 слайдов.
2. На титульном слайде должно быть отражено:
 - наименование факультета;
 - тема презентации;
 - фамилия, имя, отчество, направление подготовки/ специальность, направленность (профиль)/ специализация, форма обучения, номер группы автора презентации;
 - фамилия, имя, отчество, степень, звание, должность руководитель работы;
 - год выполнения работы.
3. В презентации должны быть отражены обоснование актуальности представляемого материала, цели и задачи работы.
4. Содержание презентации должно включать наиболее значимый материал доклада, а также, при необходимости, таблицы, диаграммы, рисунки, фотографии, карты, видео – вставки, звуковое сопровождение.
5. Заключительный слайд должен содержать информацию об источниках информации для презентации.

Критерии оценки презентации

1. Объем презентации 10 -20 слайдов.
2. Правильность оформления титульного слайда.
3. Актуальность отобранного материала, обоснованность формулировки цели и задач работы.
4. Наглядность и логичность презентации, обоснованность использования таблиц, диаграмм, рисунков, фотографий, карт, видео – вставок, звукового сопровождения; правильный выбор шрифтов, фона, других элементов дизайна слайда.
5. Объем и качество источников информации (не менее 2-х интернет – источников и не менее 2-х литературных источников).

Методические материалы по подготовке к опросу

Самостоятельная работа обучающихся включает подготовку к опросу на практических занятиях. Для этого обучающийся изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к практическим занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей программе и доводятся до студентов заранее.

Для подготовки к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме практического занятия, в учебнике или другой рекомендованной литературе, конспекте лекции, обратить внимание на усвоение основных понятий

дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения.

Критерии оценки опроса

«Отлично»:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;
- в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений;
- знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей;
- свободное владение терминологией;
- ответы на дополнительные вопросы четкие, краткие;

«Хорошо»:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- ответ недостаточно логичен с единичными ошибками в частностях, исправленные студентом с помощью преподавателя;
- единичные ошибки в терминологии;
- ответы на дополнительные вопросы правильные, недостаточно полные и четкие.

«Удовлетворительно»:

- ответ не полный, с ошибками в деталях, умение раскрыть значение обобщённых знаний не показано, речевое оформление требует поправок, коррекции;
- логика и последовательность изложения имеют нарушения, студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи;
- ошибки в раскрываемых понятиях, терминах;
- студент не ориентируется в теме, допускает серьезные ошибки;
- студент не может ответить на большую часть дополнительных вопросов.

«Неудовлетворительно»:

- ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу;
- присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения, студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины, речь неграмотная;
- незнание терминологии;
- ответы на дополнительные вопросы неправильные.

Методические материалы по выполнению практического задания

При выполнении практического задания обучающийся придерживается следующего алгоритма:

1. Записать дату, тему и цель задания;
2. Ознакомиться с правилами и условия выполнения практического задания;
3. Повторить теоретические задания, необходимые для рациональной работы и других практических действий, используя конспекты лекций и рекомендованную литературу, представленной в программе;
4. Выполнить работу по предложенному алгоритму действий;
5. Обобщить результаты работы, сформулировать выводы / дать ответы на контрольные вопросы;

Работа должна быть выполнена грамотно, с соблюдением культуры изложения. При использовании данных из учебных, методических пособий и другой литературы, периодических изданий, Интернет-источников должны иметься ссылки на вышеперечисленные.

Критерии оценки практического задания:

«Отлично» – правильный ответ, дается четкое обоснование принятому решению; рассуждения четкие последовательные логические; используются ссылки на полученные при

изучении дисциплины знания; правильно используются формулы, понятия, процедуры, имеющие прямое отношение к задаче для подтверждения принятого решения.

«Хорошо» – правильный ответ, дается обоснование принятому решению; но с не существенными ошибками, в рассуждениях отсутствует логическая последовательность; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания, правильно используются формулы, понятия, процедуры, имеющие прямое отношение к задаче для подтверждения принятого решения.

«Удовлетворительно» – правильный ответ, допускаются грубые ошибки в обосновании принятого решения; рассуждения не последовательные сумбурные; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания; используются формулы, процедуры, понятия, имеющие прямое значение для подтверждения принятого решения, однако, при обращении к ним допускаются серьезные ошибки, студент не может правильно ими воспользоваться.

«Неудовлетворительно, не зачтено» – ответ неверный, отсутствует обоснование принятому решению; студент демонстрирует полное непонимание сути вопроса.

Для оценки решения ситуационной задачи (аналитического задания):

Оценка «отлично» выставляется, если задача решена грамотно, ответы на вопросы сформулированы четко. Эталонный ответ полностью соответствует решению студента, которое хорошо обосновано теоретически.

Оценка «хорошо» выставляется, если задача решена, ответы на вопросы сформулированы не достаточно четко. Решение студента в целом соответствует эталонному ответу, но не достаточно хорошо обосновано теоретически.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задача решена не полностью, ответы не содержат всех необходимых обоснований решения.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задача не решена или имеет грубые теоретические ошибки в ответе на поставленные вопросы.

Методические указания для подготовки к промежуточной аттестации.

Изучение учебных дисциплин (модулей) завершается зачетом/зачетом с оценкой или экзаменом. Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На зачете или экзамене студент демонстрирует то, что он освоил в процессе обучения по дисциплине (модулю).

Вначале следует просмотреть весь материал по дисциплине (модулю), отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных сигналов. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время промежуточной аттестации для систематизации знаний.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

3.1. Организационные основы применения балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценка качества освоения обучающимися дисциплины (модуля) реализуется в формате балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся (БРСО).

БРСО в ходе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется по 100-балльной шкале.

Академический рейтинг обучающегося по дисциплине (модулю) складывается из результатов:

– текущего контроля успеваемости (максимальный текущий рейтинг обучающегося 80 рейтинговых баллов);

– промежуточной аттестации (максимальный рубежный рейтинг обучающегося 20 рейтинговых баллов).

Условия оценки освоения обучающимся дисциплины (модуля) в формате БРСО доводятся преподавателем до сведения обучающихся на первом учебном занятии, а также размещены в свободном доступе в электронной информационно-образовательной среде Университета.

3.2. Проведение текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося

В течение учебного семестра до промежуточной аттестации на основании утвержденной рабочей программы дисциплины (модуля) формируется текущий рейтинг обучающегося. Текущий рейтинг обучающегося складывается как сумма рейтинговых баллов, полученных им в течение учебного семестра по всем видам учебных занятий по учебной дисциплине.

В процессе текущего контроля оцениваются следующие действия обучающегося, направленные на освоение компетенций в рамках изучения учебной дисциплины:

– академическая активность (посещаемость учебных занятий, самостоятельное изучение содержания учебной дисциплины в электронной информационно-образовательной среде, соблюдение сроков сдачи практических заданий и текущих контрольных мероприятий и др.);

– выполнение и сдача текущих и итогового практических заданий (эссе, рефераты, творческие задания, кейс-задания, лабораторные работы, расчетные задания и др., активное участие в групповых интерактивных занятиях (дискуссии, WiKi-проекты и др.), защита проектов и др.);

– прохождение рубежей текущего контроля, включая соблюдение графика их прохождения в электронной информационно-образовательной среде.

Для планирования расчета текущего рейтинга обучающегося используются следующие пропорции:

Вид учебного действия	Максимальная рейтинговая оценка, баллов
академическая активность	10
практические задания	40
<i>из них: текущие практические задания</i>	20
<i>итоговое практическое задание</i>	20
рубежи текущего контроля	30
ИТОГО:	80

В течение учебного семестра по дисциплине (модулю) обучающимся должен быть накоплен текущий рейтинг не менее 52 рейтинговых баллов (65% от максимального значения текущего рейтинга).

Необходимыми условиями допуска обучающегося к промежуточной аттестации по дисциплине являются положительное прохождение обучающимся не менее 65% рубежей текущего контроля с накоплением не менее 65% максимального рейтингового балла за каждый рубеж текущего контроля и положительное выполнение итогового практического задания с накоплением не менее 65% максимального рейтингового балла, установленного за итоговое практическое задание.

Невыполнение вышеуказанных условий является текущей академической задолженностью, которая должна быть ликвидирована обучающимся до контрольного мероприятия промежуточной аттестации.

Сведения о наличии у обучающихся текущей академической задолженности, сроках и порядке добора рейтинговых баллов для её ликвидации доводятся до обучающихся педагогическим работником.

В случае неликвидации текущей академической задолженности, педагогический работник обязан во время контрольного мероприятия промежуточной аттестации поставить обучающемуся 0 рейтинговых баллов. В этом случае ликвидация текущей академической задолженности возможна в периоды проведения повторной промежуточной аттестации.

3.3. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования – программ специалитета в Российском государственном социальном университете и Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в Российском государственном социальном университете.

На промежуточную аттестацию отводится 20 рейтинговых баллов.

Ответы обучающегося на контрольном мероприятии промежуточной аттестации оцениваются педагогическим работником по 20 - балльной шкале, а итоговая оценка по дисциплине (модулю) выставляется по пятибалльной системе для экзамена и по системе зачтено/не зачтено для зачета.

Критерии выставления оценки определяются Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в Российском государственном социальном университете.

В процессе определения рубежного рейтинга обучающегося используется следующая шкала:

Рубежный рейтинг	Критерии оценки освоения обучающимся учебной дисциплины в ходе контрольных мероприятий промежуточной аттестации
19-20 рейтинговых баллов	обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская
16-18 рейтинговых баллов	обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических
13-15 рейтинговых баллов	обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий

1-12 рейтинговых баллов	обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания
0 рейтинговых баллов	не аттестован

Если результат контроля успеваемости в рамках проведения контрольных мероприятий промежуточной аттестации (рубежный рейтинг обучающегося) неудовлетворительный (получено менее 13 рейтинговых баллов), то промежуточная аттестация по учебной дисциплине (модулю) невозможна даже при наличии высокого текущего рейтинга, полученного по итогам текущего контроля по учебной дисциплине (модулю).

**Приложение № 1 к методическим материалам
по дисциплине (модулю). Конспекты
лекционных занятий по дисциплине (модулю)**

КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 1. Характеристика современного гостиничного хозяйства и общественного питания

Тема 1.1. Гостиничное хозяйство и общественное питание

3. Цели занятия.

-сформировать понимание сущности менеджмента гостиниц и организаций общественного питания

-изучить особенности ресторанного и гостиничного дела

-знать управление эксплуатации здания

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Сущность менеджмента гостиниц и организаций общественного питания.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Характер управленческой деятельности в гостиничном хозяйстве и общественном питании.	Информационная лекция Обзорная лекция

		Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Инновационный менеджмент гостиниц и организаций общественного питания.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Особенности гостиничного и ресторанного дела.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Структуру рынка услуг предприятий проживания определяют, наряду с предприятиями гостиничного хозяйства, так называемые нетрадиционные, или дополнительные, средства размещения, которые возникли и стремительно развиваются в течение последних 30 - 40 лет, успешно конкурируют с традиционным гостиничным хозяйством и даже создают определенную угрозу его существованию.

Основным отличительным признаком предприятий гостиничного бизнеса является то, что они предлагают полный комплекс услуг по приему, размещению, питанию гостей, обслуживанию их пребывания в гостинице.

Под гостиничной деятельностью в России понимается деятельность юридических и физических лиц (индивидуальных предпринимателей), обладающих или наделенных в установленном порядке имущественными правами на какое-либо коллективное средство размещения (вместимостью не мене 10 номеров) по непосредственному распоряжению и управлению им для предоставления услуг по временному размещению (проживанию) и обслуживанию граждан.

В мировом гостиничном фонде выделяются две главные группы гостиниц: для постоянного проживания и для временного проживания. В свою очередь, они подразделяются на:

- 1) транзитные гостиницы, обслуживающие любой контингент в условиях кратковременной остановки;
- 2) гостиницы делового назначения, обслуживающие лиц, находящихся в деловых поездках и командировках;
- 3) гостиницы для отдыха (туристские, курортные и т. п.).

Для всех этих гостиниц разработаны общие обязательные требования на период временного проживания клиентов, наличие условий для размещения, питания, бытового обслуживания, а также специфические требования, обусловленные необходимостью удовлетворять клиентов с учетом их запросов. Различают такие виды гостиниц, как мотель, кемпинг, ротель, флотель, ботель, туристская база, туристский приют. Подробно рассмотрим следующие виды гостиниц:

Акватель - стационарный корабль, изъятый из эксплуатации как транспортное средство, и используется в качестве отеля.

Апарт-отель - отель, состоящий из квартир, цена которых не зависит от числа проживающих в нем гостей. Рассчитан на самообслуживание.

Бизнес-отель - специализированная гостиница для обслуживания бизнесменов.

Ботель - небольшая гостиница на воде, в качестве которой может использоваться соответствующим образом оборудованное судно.

Бунгало - небольшое строение из легких материалов, используемое для размещения туристов. Широко распространено в международных молодежных туристских центрах.

Гостиница конгрессная - гостиница, специализирующаяся на приеме и обслуживании гостей конгрессов и выставок.

Гостиница курортная - гостиница, специализирующаяся на приеме и обслуживании туристов, прибывших в данное место в целях отдыха и рекреации.

Мотель - гостиница, расположенная вблизи автомобильной дороги. Придорожный отель, в котором кроме комфортабельных номеров, автотуристам предоставляются места для стоянки автомашин с соответствующим обслуживанием.

Отель - традиционный тип гостиничного предприятия, располагающийся, как правило, в крупном городе или значительном рекреационном месте, имеющий большой штат обслуживающего персонала, предоставляющий широкий набор дополнительных услуг и высокий уровень комфорта.

Пансион - предприятие размещения, получившее широкое распространение в мировой практике. Проживание в пансионе обходится гораздо дешевле, чем в обычных гостиницах. Он не попадает под категорию звездности, так как не обязан соответствовать стандартам, это свободная фирма. проживание гостиничный хозяйство отель

Ротель - передвижная гостиница, представляющая собой вагон с одно- или двухместными номерами - спальными отсеками, в которых имеются также помещения для переодевания, общая кухня и общий туалет.

Фотель - плавающая гостиница, большой отель на воде, специально оборудованное судно. Иногда его называют «курортом на воде». Кроме комфортабельных номеров, здесь туристам предоставляется большой набор услуг активного отдыха: бассейны, тренажерный зал, видеотеки, водные лыжи, оснащение для подводного плавания и т. п.

На сегодняшний день существует более тридцати систем классификации гостиниц. Самыми распространенными классификациями являются: система звезд, применяемая во Франции, в Австрии, Венгрии, Египте, Китае и ряде других стран; система букв, используемая в Греции; система «корон», характерная для Великобритании; система разрядов и другие.

Наиболее распространенной системой классификации в мире является Французская национальная система. Она устанавливает для туристских отелей шесть категорий, среди которых пять с присвоением определенного количества звезд (1*, 2*, 3*, 4*, 5*). Минимальные требования на присвоение одной из категории:

- количество комнат;
- общие помещения;
- оборудование отеля;
- комфортность жилья;
- обслуживания;
- доступность инвалидам и лицам с ограниченной подвижностью.

По типу французской классификации в Европейских странах выделяется немецкая классификация, согласно которой, гостиничные предприятия делятся на 5 классов. Туристский класс - 1*; стандартный класс- 2**; комфортный класс - 3***; первый класс - 4****; люкс - 5*****.

Кроме традиционных звезд существуют системы «букв» и «корон». В Греции пользуется популярностью буквенная система классификации, хотя на фасадах гостиниц можно увидеть и привычные звезды. Все греческие гостиницы делятся на четыре категории: А, В, С, D.

Гостиницы категории А соответствуют четырехзвездочному уровню, В - трехзвездочному, С - двухзвездочному. Гостиницам высшей категории в Греции нередко присуждается категория «de Luxe».

Но наиболее правильной считается классификация, предложенная Ассоциацией британских турагентств:

- бюджетные гостиницы (1 звезда) расположены в центральной части города и имеют минимум удобств;
- гостиницы туристского класса (2 звезды) располагают баром и рестораном;
- гостиницы среднего класса (3 звезды) имеют достаточно высокий уровень обслуживания;
- гостиницы первого класса (4 звезды) предлагают очень высокое качество проживания и отличный уровень обслуживания;
- гостиницы высшей категории (5 звезд) имеют уровень обслуживания и проживания экстракласса.

В России до 1994 года классификация гостиниц осуществлялась в соответствии с «Положением об отнесении гостиниц к разрядам и номеров в гостиницах к категориям». Данное «Положение» распространялось на все гостиницы и мотели, независимо от их ведомственной подчиненности, и предполагало подразделение гостиниц на семь разрядов: «Люкс», «Высший А», «Высший Б», 1, 2, 3, 4; мотелей - на пять разрядов: «Высший А», «Высший Б», 1, 2, 3. Для номеров предусматривалось пять категорий: высшая, 1, 2, 3, 4.

В 1994 году в РФ были разработаны «Положение о критериях классификации гостиниц», «Критерии классификационных требований к гостиницам (мотелям) Российской Федерации», а также принят Приказ Минкультуры России от 3 декабря 2012 г. N 1488 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями».

Несмотря на различные классификации, обслуживание во всем мире должно соответствовать заявленной категории. Специалисты раскрывают обслуживание по звездам следующим образом:

Однозвездный отель: Туристические фирмы почти не предлагают такие гостиницы для размещения, в основном, останавливаются в них самостоятельные путешественники. Расположены такие гостиницы обычно на окраине, или рядом с центром, но в неприглядном месте. Как правило, это очень маленький отель, на 6-10 номеров, который обслуживает одна семья. Питание здесь не предполагается, вход после часа ночи запрещен. В маленьком номере - две кровати, тумбочка и стул.

Двухзвездный отель: У таких гостиниц - удобств больше. Турфирмы предлагают размещение в таких отелях чаще всего на экскурсионных маршрутах, когда туристу нужны только постель и завтрак. Обстановка в номере - кровать, стол, стул, возможно, раковина. Иногда уровень двух звезд подразумевает наличие удобств в виде душа и телевизор, за пульт, от которого придется заплатить. Ограничений на вход в ночное время нет. Завтрак обычно присутствует.

Трехзвездный отель: Отели, близкие по стандартам к трехзвездной категории - оптимальный выбор для большинства постоянно путешествующих. Это самая распространенная во всем мире разновидность отелей. В номере такой гостиницы должны быть все удобства: телефон, телевизор, возможно, мини-бар. Номера бывают одноместные и двухместные как с одной большой кроватью, так и с раздельными. Есть трехместные номера для родителей с ребенком: обычно это двухместный номер с дополнительной кроватью или с раскладывающимся диваном. Сервис гостиниц различных стран мира может значительно отличаться друг от друга. Например, в Европе в отеле три звезды - меньше услуг, чем в греческих трехзвездных отелях. У них существуют определенные закономерности: обычно, чем выше комфорт и чем больше предоставляемых дополнительных услуг, тем дальше от центра располагается гостиница.

Четырехзвездный отель: Это отели с высоким уровнем сервиса, рассчитанные на людей, чьи заработки по европейским стандартам средние и выше среднего. Четырехзвездную гостиницу отличает повышенный уровень комфортности и удачное месторасположение, она может располагаться в центре города или на первой линии пляжа. Обязательно должна быть охраняемая автостоянка. У больших отелей есть свои такси и микроавтобусы. Эта категория предполагают множество дополнительных бесплатных услуг, возможность пользоваться тренажерными залами, кортами и бассейнами и различными отельными шоу, например, дискотеками. В четырехзвездном отеле номер меблирован как обычная жилая комната, со стандартной бытовой техникой. Цветной телевизор с дистанционным управлением,

холодильник, мини-бар, кондиционер, охранная система, мини-сейф, обязательно телефон с выходом на межгород. В некоторых отелях предоставляют термопресс для глажения, и есть система дистанционного управления светом. В таких отелях можно заказать как стандартный одноместный или двухместный номер, так и номера с улучшенной планировкой, которая предполагает не только спальню, но и гостиную или кухню.

Пятизвездный отель - это город со всей необходимой для жизни инфраструктурой. В отелях есть несколько ресторанов (с европейской и национальной кухней), баров, ночной клуб и магазины. А также парикмахерские и прачечные, фитнес и бизнес центры, бассейны и косметические кабинеты. Номера в них бывают самые разные: от одноместных с одной кроватью до многокомнатных апартаментов. Самый скромный номер в пятизвездной гостинице - одноместный с одной двухспальной кроватью. Далее следуют двухместные, они бывают двух разновидностей: с двумя кроватями или с одной большой. Выше по рангу стоит двухместный номер, который может быть и двухэтажный, обычно со спальней или спальнями наверху. Есть двухъярусные номера, включающие в себя 2-3 спальни, пару гостиных и кабинетов и комнаты для прислуги или охраны (их называют королевскими). Для деловых людей в некоторых пятизвездных отелях есть бизнес номера - с многоканальной телефонной связью, компьютером, факсом и комнатой для переговоров.

Таким образом, гостиничное хозяйство является достаточно многообразным и сложным для выработки единых подходов к управлению и развитию. Помимо определения структуры гостиничного хозяйства в целях выработки плана развития отдельного гостиничного предприятия требуется понимание функций гостиниц в экономике.

Источник: https://otherreferats.allbest.ru/sport/00832180_0.html

ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ — отрасль народного хозяйства, призванная обеспечить население полноценным питанием. Оно освобождает трудящихся от непроизводительного труда в домашнем хозяйстве, увеличивает свободное время.

Основным показателем деятельности предприятий общественного питания является товарооборот, который включается в розничный товарооборот страны.

Товарооборот общественного питания подразделяется на оборот по продукции собственного производства и оборот по покупным товарам. К продукции собственного производства относится продукция, изготовленная на предприятии или подвергшаяся какой-либо обработке.

Общественное питание выполняет производственные, торговые функции и функции услуг, связанных с организацией питания. Все более важную роль в развитии общественного питания играют крупные механизированные предприятия (фабрики-заготовочные, фабрики-кухни, кулинарные фабрики), изготавливающие промышленными методами готовые блюда с их расфасовкой и доставкой специализированным транспортом в предприятия-доготовочные, обслуживающие население.

В таком важном сегменте индустрии туризма, как организация питания, тоже есть свои плюсы и минусы. Развитие отечественного предпринимательства положительно отразилось в сфере общественного питания. В последние годы открыто много небольших предприятий различного уровня, удовлетворяющих спрос на услуги питания, а также кейтеринговые услуги. Значительную роль стали играть западные ресторанные сети, привнесшие современные технологии, тиражируемые через систему франчайзинга. Говоря о фирмах, специализирующиеся на общественном питании, следует отметить, что показателем успеха распространения стандартных услуг компании «Мак Доналдс» может служить открытие к началу 2005 г. несколько фирменных ресторанов. Кроме того, ресторанный цепь «Мак Доналдс» более адаптирована к местной конъюнктуре, прежде всего, в ценовой политике, учитывающей платежеспособный спрос не только западного, но и отечественного потребителя, что оказывает благотворное влияние и на локальные ресторанные цепи типа франчайзинговой «Росинтер Ресторане» с сетью «Патио Пицца», «Ростикс», «Фрайдейс» др. Это в значительной степени способствует и выравниванию цен в отечественных локальных. Однако подавляющая часть предприятий общественного питания не способна обслуживать клиентов по кредитным картам, что отрицательно сказывается на уровне генерации налогооблагаемой базы. Близок к отрасли питания такой элемент индустрии туризма как аттракционы. Не считая предприятий игорного бизнеса, а также отдельных спортивных площадок для элитных видов спорта (теннис, гольф, верховая езда), крупных массовых объектов современной индустрии развлечения (аквапарков, тематических парков и иных) — в Молдове почти не создано, и предпосылок к их созданию нет преимущественно по причинам отсутствия инвестиций. Индустрия парков культуры и отдыха разрушена и находится в неудовлетворительном состоянии. В системе туристского образования (или культуры) пока отсутствуют профессии аниматоров (менеджеров турразвлечений).

Источник:https://ronl.org/doklady/fizra_i_sport/841015/

Вопросы к обсуждению:

1. Какие виды гостиниц существуют?
2. Минимальные требования для гостиниц первой категории
3. Какова сущность общественного питания?

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 1. Характеристика современного гостиничного хозяйства и общественного питания

Тема 1.2 Управление характеристиками гостиничных продуктов

3. Цели занятия.

-сформировать понимание сущности гостиничного продукта

-изучить потребительское поведение на гостиничном рынке

-знать технологии обслуживания

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Понятие и специфика продукта гостиничного продукта.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Участие потребителя в предложении гостиничного продукта.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Структура и уровни гостиничного продукта	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия

		Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Формирование характеристик продуктовой номенклатуры гостиничного предприятия	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

В управлении гостиницами широко используется термин «гостиничный продукт», позволяющий подчеркнуть комплексный характер гостиничного предложения. Этот подход приемлем с точки зрения экономической теории, где «продукт» определяется как «результат» человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной, духовной, информационной форме, либо в виде выполненных работ и услуг.

В России с июля 1994 года введен в действие ГОСТ Р. 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения». В соответствии с этим документом под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные и социально-культурные. Материальная услуга - это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг. Материальная услуга обеспечивает восстановление, изменение, сохранение, потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан, а также перемещение грузов и людей, создание условий для потребления. В частности, к материальным услугам могут быть отнесены бытовые услуги, связанные с ремонтом и изготовлением изделий, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, услуги транспорта и пр.

Социально-культурная услуга - это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержание нормальной жизнедеятельности потребителя. Социально-культурная услуга обеспечивает поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства. К социально-

культурным услугам могут быть отнесены медицинские услуги, услуги культуры, туризма, образования и пр.

По определению известного американского специалиста по маркетингу Ф. Котлера, услуга - это любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой, и которые в основном неосвязаемы. Производство услуги может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде. Услуга - это целесообразная трудовая деятельность, результат которой выражается в удовлетворении каких-либо потребностей человека. Особенность услуги заключается в том, что она может быть представлена в вещной форме, либо в процессе функционирования живого труда.

В одной из работ услуга определяется как действие, осуществляемое неким юридическим или физическим субъектом в отношении другого субъекта и преследующее цели извлечения материальной или нематериальной, прямой или косвенной выгоды. Большинство экономистов ссылаются при определении понятия «услуга» на определение, данное К. Марксом в первом томе «Капитала»: «услуга есть не что иное, как полезное действие потребительной стоимости - товара ли, труда ли». Приведенное определение лишь частично приемлемо для современности.

Развернутое определение понятия «услуга» можно сформулировать следующим образом: «услугой следует считать часть непродуцированной или материально-производственной деятельности, которая заключается в полезном действии в оказании материальных услуг, включающих производство продукции и ее ремонт, либо заключается в удовлетворении непродуцированных личных потребностей населения, в том числе духовных и эстетических». Гостиничный продукт и гостиничная услуга два неразрывных понятия, так как одно без другого не имеет места быть. Гостиничный продукт - это комплекс услуг, но имеет отличие от товара по следующим критериям:

Гостиничный продукт имеет четыре характеристики, отличающие гостиничную услугу от товара:

Первое, неосвязаемость услуг, их неуловимость или нематериальный характер означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, транспортировать, хранить.

Второе, неразрывность производства и потребления - оказать услугу можно только тогда, когда появляется клиент. С этой точки зрения производство и потребление услуг тесно взаимосвязаны и не могут быть разорваны.

Третье, изменчивость - качество оказания услуг варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя, его компетентности, доброжелательности, вежливости и коммуникабельности его персонала, а также от учета индивидуальных требований каждого покупателя.

Четвёртое, неспособность к хранению - услуги невозможно произвести впрок или складировать, возникает проблема достижения равновесия между спросом и предложением.

Однако гостиничному продукту, наряду со специфическими характеристиками услуг, присущи отличительные особенности: Ситуационность гостиничной услуги, предоставляемой одновременно и меняющейся характеристики при повторном обращении к услуге.

Индивидуальность услуги, поскольку даже в условиях массовой организации гостиничного продукта отель готов выполнить индивидуальные запросы клиента. Различность свойств потребительской стоимости гостиничных продуктов, поскольку при принятии решения о покупке гостиничного продукта сам он еще не имеет четких качественных характеристик, они будут выявлены лишь при получении услуги. Неопределенность и относительная анонимность источника комплекса услуг, которые будут оказаны туристу, поскольку гостиничные услуги оказываются самыми различными предприятиями и учреждениями; ему известна лишь турфирма, продавшая турпродукт, гарантировавшая определенные гостиничные услуги, которые еще будут предоставлены. Покупатель преодолевает расстояние, отделяющее место приобретения продукта от места его потребления, следовательно, гостиничные услуги могут быть реализованы только тогда, когда потребитель будет доставлен в место их производства.

Образование дохода потребителей, предназначенного для приобретения гостиничного продукта, регулируется условиями страны постоянного проживания, хотя сам процесс потребления формируется условиями стран временного пребывания или мировыми ценами.

Потребление туристов включает блага, получаемые как бесплатно, так и реализуемые на месте. В процессе туризма потребитель несет расходы как на удовлетворение потребностей, не зависящих от пребывания вне дома, так и вызванные самим путешествием. Процесс потребления туриста всегда ограничен во времени и пространстве большое значение имеет фактор сезонности. Неопределенность и субъективность критериев качества гостиничного продукта, которое, помимо прямых показателей, зависит от ряда переменных. Значительное влияние на качество гостиничного продукта оказывают внешние факторы, имеющие форс-мажорный характер, то есть не зависящие от воли и действий продавца и покупателей.

Можно выделить и ряд свойств гостиничного продукта:

Гостеприимство, включает достоинство, уважение и любезность персонала;

Обоснованность, предоставление всех услуг должно соответствовать цели путешествия туриста;

Надежность, соответствие фактически предоставляемого туристу продукта рекламе, достоверность информации;

Эффективность, достижение наибольшего эффекта для туриста при минимизации его расходов;

Целостность, завершенность гостиничного продукта;

Ясность, потребление гостиничного продукта, его направленность, должны быть понятны и туристу, и производителю;

Простота в эксплуатации - возможность легко обнаруживать ошибки в технологии обслуживания;

Гибкость, гостиничный продукт должен предусматривать возможность замены тех или иных услуг, чтобы быть ориентированным на разных потребителей;

Полезность, способность служить достижению какой-либо цели, удовлетворять потребности определенной целевой группы потребителей.

В основе любого продукта лежит необходимость удовлетворения какой-либо потребности, поэтому сущность продукта составляет замысел, то есть направленность товара на решение определенной проблемы, удовлетворение конкретной нужды потребителя. Следовательно, для администрации отеля большое значение имеет представление и распространение не свойств самого продукта, а реальной пользы от него для потребителя.

На этом этапе гостиничный продукт для потребителя еще не существует, клиент анализирует продукты, которые предлагают ему различные отели, на предмет реальной пользы и выгоды для себя. На первом этапе формируется содержательная сторона продукта, оговаривается полный набор услуг, в сознании потребителя идет сравнительный анализ предполагаемых выгод и фактической стоимости предполагаемого продукта.

Если замысел продукта выступает как его содержание, то его форма в реальном исполнении - именно определенный набор свойств, позволяющих реализовать этот замысел, то есть удовлетворить какую-то потребность гостя. На этом этапе продукт существует реально, и потребитель может конкретно оценивать его свойства и характеристики, преимущества и недостатки. Поэтому на втором уровне продукта рассматриваются его свойства и характеристики, такие как уровень качества, комфорт, престиж, безопасность, экономичность.

Подкрепление гостиничного продукта подразумевает особенности обслуживания, консультации и информацию, что в значительной степени способствует поиску и сохранению потенциальных клиентов. Это может быть достигнуто путем высокого качества и скорости обслуживания, грамотными и полными консультациями, неформальным общением с клиентом, благожелательным отношением. С точки зрения конкуренции идея подкрепления продукта позволяет персоналу отеля выявить возможности совершенствования продукта наиболее эффективным способом.

Интересный взгляд на структуру гостиничного продукта предлагают Н.И. Кабушкин и Г.А. Бондаренко. Они выделяют четыре уровня гостиничного продукта, «Ядро» - родовой продукт, включает базовые умения и процессы, необходимые для участия в рыночном процессе. В гостиницах это здание, номера, меблировка, коммуникации. «Ожидаемый продукт» продукт, удовлетворяющий минимальные ожидания клиентов. Он включает в себя то, что непосредственно сопутствует родовому продукту: время и условия обслуживания, интерьер номеров, соблюдение санитарно-гигиенических норм.

«Расширенный продукт» представляет собой дополнительные преимущества перед другими рыночными аналогами. Это может быть и место расположения, и дополнительные услуги. «Потенциальный продукт» в отличие от расширенного, который фиксирует только то, что уже сделано, он содержит все, что потенциально достижимо и реализуемо в перспективе

привлечения и удержания гостей. Преуспевающие предприятия постоянно находятся в процессе поиска удачного потенциального продукта.

С точки зрения бизнеса гостиница является коммерческим производством, предлагающим на рынке свой продукт в виде комплекса материальных благ и услуг. Этот продукт, приобретается клиентом посредством обменных сделок, причем покупка не подразумевает владение, не принимает предметной формы. Доступ к продукту и его использование осуществляются в определенное время и в определенном месте.

Исполнение услуг происходит в гостинице, на территории производителя с активным участием и взаимодействием потребителя с исполнителем, при их непосредственном контакте. Поэтому качество гостиничного продукта в значительной мере определяется персоналом гостиницы, особенно той части персонала, которая непосредственно контактирует с туристом поэтому не может быть оценена заранее.

Таким образом, гостиничная услуга определяется как процесс взаимодействия потребителя и исполнителя, с целью удовлетворения потребностей гостя в размещении, питании и дополнительных услугах, а также получении прибыли. Гостиничный продукт - результат хозяйственной, интеллектуальной, сервисной деятельности исполнителя, создаваемый для удовлетворения потребителя в процессе оказания услуги.

Источник:

https://studbooks.net/742222/turizm/teoreticheskie_aspekty_formirovaniya_gostinichnogo_produkta

Вопросы к обсуждению:

1. Какие есть четыре характеристики, отличающие гостиничную услугу от товара?
2. Свойства гостиничного продукта
3. Что значит «расширенный продукт»?

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 2. Организационная структура управления гостиницами и организациями общественного питания

Тема 2.1 Процесс и функции управления гостиницами и организациями общественного питания

3. Цели занятия.

-изучить структуру управления организацией

-изучить требования к структуризации управления

-знать сущность делегирования полномочиями

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Структура управления организацией и ее элементы	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Требования к структуризации управления	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Общая типология организационных структур и их характеристика	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением

		обратной связи
4	Понятие и принципы делегирования полномочий	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Функции управления

Управление рассматривается как процесс, серия непрерывных взаимосвязанных управленческих функций. Каждая управленческая функция также является процессом, поскольку тоже состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления гостиничным комплексом является общей суммой всех функций.

Процесс управления гостиничным комплексом имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Планирование

Планирование - это основная функция управления гостиничным комплексом, это вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей. Планирование применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие гостиничного комплекса.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всего гостиничного комплекса и каждого его подразделения в отдельности на установленный период: определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов для решения поставленных задач.

Планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития гостиничного комплекса.

Область деятельности, называемая менеджментом, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (производство, маркетинг, кадры, финансы, основные фонды).

Таким образом, функция управления – вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Планирование в гостинице включает в себя следующее:

- разработка стратегии, согласованной с маркетинговыми стратегиями, и анализ конъюнктуры туристического рынка;
- определение экономических факторов, влияющих на эффективность и полноту осуществления гостиничного менеджмента;
- составление бюджетного плана и формирование ценовой политики;
- долгосрочное и краткосрочное планирование деятельности структурных подразделений гостиницы;
- оценка рисков, сопутствующих гостиничному бизнесу;
- планирование загрузки номерного фонда, посадочных мест на предприятиях питания, анимационных и лечебно-оздоровительных центров и транспортных средств.

Организация

Это вторая функция управления, нацеленная на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Если функция планирования отвечает на вопросы, что включить в план, что предпринять, что предвидеть и т. д., то функция организации ставит вопросы, кто и как будет организовывать выполнение плана. Таким образом, выполнение данной функции связано с четким осуществлением деятельности как самим менеджером, так и его подчиненными. Для этого в гостинице в соответствии с основными направлениями деятельности формируется функциональная организационная структура, которая включает в себя следующее:

- организация управления персоналом гостиницы;
- обеспечение информационными, материальными, финансовыми и временными ресурсами;
- организация функционирования инженерно-технических коммуникаций;
- обеспечение кадрами, обучение и развитие кадрового состава;

- обеспечение информационного, экономического, эстетического, бытового и психологического комфорта.

Подбор кадров

Функция управления, нацеленная на решение важнейших задач кадрового направления, включает в себя отбор и прием на работу сотрудников наиболее квалифицированных и соответствующих требованиям стандартов гостиничной индустрии. Особенность данной функции в менеджменте гостиницы состоит в том, что управляющий и обслуживающий персонал работают в системе «человек – человек».

Мотивация

Под мотивацией понимают процесс стимулирования работников на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей предприятия. Для намеренного воздействия на людей применяются методы принуждения и поощрения (политика кнута и пряника). Однако не всегда экономические и административные методы срабатывают эффективно. Теоретики менеджмента разрабатывают новые способы мотивации к труду, опираясь на психологические мотивы.

Методы мотивации воспринимаются разными людьми по-разному. Одни предпочитают моральные, другие – материальные стимулы. Основные способы мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений:

- 1) материальное стимулирование;
- 2) улучшение качества рабочей силы;
- 3) совершенствование организации труда;
- 4) вовлечение персонала в процесс управления;
- 5) неденежное стимулирование.

Координация и регулирование

При помощи этой функции решаются задачи, связанные с разделением труда в аппарате управления гостиничным предприятием. Цель координации и регулирования – установление взаимодействия в работе всех подразделений, руководителей и специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

В гостиницах иногда непредвиденно возникает необходимость концентрировать материальные, трудовые и финансовые ресурсы на особо важных участках. В связи с этим случаются отклонения от первоначально заданных условий. Например, к отклонениям могут привести перебои в снабжении, нарушения персоналом трудовой дисциплины, нехватка финансовых средств, временных ресурсов, электроэнергии и др. Нарушения координации приводят к тому, что руководители не знают о работе друг друга и действуют обособленно.

Координация в гостинице должна осуществляться с помощью совещаний, контактов менеджеров дежурных служб при проведении пере-сменок или во время личного общения руководителей, связанных с со-гласованием рабочих планов и внесением в них корректив, а также когда необходимо согласование работы между исполнителями.

Контроль

Контроль – это функция управления, при помощи которой гостиничное предприятие обеспечивает достижение своих целей. Под контролем понимают не стремление менеджера уличить кого-либо в неверных действиях, поступках или ошибках, а своевременное превентивное обнаружение возможных отклонений. Американский исследователь Р. Уотермен назвал контроль искусством управления. Назовем объекты контроля внутри гостиницы:

- оценка достигнутых результатов промышленной деятельности;
- оценка персонала и система его поощрения и информирования;
- соблюдение стандартов технологии обслуживания, внешнего вида персонала и стандартов поведения;
- инженерно-технические системы и оснащение (газ, вода, электроэнергия).

Оценка

Эта функция менеджмента обозначает степень фактического достижения запланированных целей. Оценка обозначает и пересмотр при необходимости модификаций целей, служб гостиницы как информационных, так и производственных.

Функция мотивации

Основными функциями мотивации являются:

- побуждение к действию,
- направление деятельности,
- контроль и поддержание поведения.

Побуждение к действию. Мотивы - это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий - как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Направление деятельности. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, голодный человек может сделать выбор между тем, чтобы пообедать дома, на работе или перекусить на улице. Человек, испытывающий чувство одиночества, может выбрать между разными друзьями или разными компаниями. Работник,

стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее - они представляют собой некоторые выборы, которые направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

Контроль и поддержание поведения, направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным. Так человек, поведение которого определяется денежной мотивацией, стремящийся к зарабатыванию денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой. Поставленные перед ним задачи или открывающиеся возможности он будет рассматривать преимущественно с точки зрения возможности зарабатывания денег.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата:

Шаг 1. Оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.

Шаг 2. Определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

Шаг 3. Выработка таких мер воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации. Шаг 4. Воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника.

Шаг 5. Оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

18. Формы планирования работы отлей

По срокам различают следующие виды планирования: перспективное, текущее и оперативно-производственное.

Перспективное планирование основывается на прогнозировании, иначе его называют стратегическим планированием. С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам

сбыта и т.д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10-15 лет) и среднесрочное (5 лет), или пятилетнее, планирование.

Долгосрочный план, на 10-15 лет, имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено. Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном (пятилетнем) плане. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т.п.

В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные на 2-3 года.

Текущее (годовое) планирование разрабатывается в разрезе пятилетнего плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые, бригадные.

Оперативно-производственное планирование уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям: цех-участок-бригада-рабочее место. Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановое задание до непосредственных исполнителей — рабочих. Оперативно-производственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое и диспетчирование. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему.

Источник: <https://megaobuchalka.ru/8/191.html>

Управление организацией общественного питания основывается на общих принципах системы управления производством. Функции управления относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управленческое воздействие. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или работником, назначение конкретного органа управления.

Анализ процесса управления по его функциям является основой для установления объема работы по каждой функции, определение численности управленческих работников, проектирование структуры аппарата управления.

Различают основные (общие), конкретные и специальные функции управления.

Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого процесса. Исходя из содержания выполняемых работ, общие функции управления классифицируются следующим образом:

- прогнозирование и планирование

- организация работы

- координация и регулирование

- активизация и стимулирование

- контроль, учет и анализ.

Реализация каждой из функций управления предприятием, организацией общественного питания включает в себя вышеуказанные типовые элементы управленческого цикла.

Функция планирования включает разработку планов работы организации, предприятия общественного питания и каждого его структурного подразделения и доведение этих планов до всех членов коллектива. Планы разрабатываются на основе прогнозирования, моделирования и программирования. Функция планирования является основной в управлении, поскольку реализация всех остальных функций подчинена задачам достижения результатов, определяемых планом.

Функция организации работы обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех функций управления. Содержание ее следующее: организация работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию; организация подбора, расстановки кадров по функциональному признаку.

Координация предполагает установление очередности выполнения отдельных заданий, обеспечивающей непрерывность процессов выполнения плана, согласование сроков изготовления и поставок продукции; исключение дублирования проводимых работ. Разделение и специализация управленческого труда требует координации деятельности специалистов, руководителей. Координируют не только деятельность людей, процессы производства, реализации и организации потребления продукции общественного питания, но и информационные процессы: сбор, обработка и передача данных, необходимых для управления. Источниками информации для выполнения функции координации являются рабочие планы, графики работы руководителей структурных подразделений, утвержденные структуры, схемы управления и другие нормативные документы. Цель координации - обеспечение слаженной работы всего производственного коллектива.

Примером организации в рамках организации общественного питания является деятельность директора, который помимо выполнения прочих функций управления координирует и направляет деятельность своих заместителей, начальников отдела, руководителей предприятий общественного питания.

Функция регулирования обеспечивает устойчивость, стабильность системы общественного питания. Посредством выполнения функции регулирования достигается равномерность, согласованность, в производстве, обслуживании, снабжении, сохраняется заданный ритм производственно-торгового процесса, рациональные потоки поступления сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического оснащения, организационно-технический уровень предприятий, заданные технологические нормы. Регулирование обеспечивает устойчивые взаимоотношения между членами производственного коллектива.

В организациях общественного питания регулирование охватывает в основном текущие мероприятия по устранению различных отклонений от плановых заданий, графиков. В практике управления эта функция получила название диспетчирования, центральным звеном которого является диспетчерская служба.

Активизация и стимулирование - функции управления, регулирующие отношения распределения материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Посредством использования материальных и моральных стимулов направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия, развивается социалистическое соревнование.

Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премий, вынесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия.

Важными функциями управления являются контроль, учет и анализ. Действенный оперативный контроль исполнения и достоверный учет в работе всех звеньев производства и управления - необходимое условие успешной работы производственного коллектива, правильного воспитания кадров в духе высокой ответственности за порученное дело и строжайшего соблюдения государственной дисциплины.

Контроль призван постоянно давать информацию о фактическом выполнении решений. Он основан на принципе организации обратных связей, которые возникают при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления. В хозяйственной организации, предприятии общественного питания в функции контроля входит контроль за своевременностью поступления и качеством сырья и товаров, выполнением основных показателей торгово-финансового плана, использованием материально-технической базы, ценами, качеством продукции и организацией обслуживания потребителей, сохранностью товарно-материальных ценностей и денежных средств, соблюдением трудовой дисциплины и пр.

Важнейшей формой контроля является учет, обеспечивающий сбор, накопление и переработку информации о деятельности организации, предприятия и их подразделений. Анализ хозяйственной деятельности предполагает всестороннее изучение показателей работы организации, предприятия в их взаимосвязи. Он направлен на укрепление хозяйственного расчета, выявление неиспользованных резервов, борьбу с непроизводительными расходами, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Основной задачей контроля за деятельностью предприятий общественного питания является не только выявление нарушений правил торговли, но и их предупреждение. Контроль за работой предприятий осуществляется вышестоящими организациями, государственной инспекцией по качеству товара и торговли.

Вышестоящие организации контролируют повседневную деятельность предприятий общественного питания: выполнение установленных плановых заданий по товарообороту и выпуску собственной продукции, качество выпускаемой продукции, расходование средств и обеспечение мероприятий по повышению эффективности работы предприятия, внедрение научной организации труда, соблюдение санитарных правил и правил техники безопасности, ведение бухгалтерской отчетности и др. Контролируя, специалисты оказывают помощь в

улучшении работы предприятия. По результатам проверок в случае серьезных нарушений руководитель вышестоящей организации вправе наложить на виновных лиц дисциплинированные взыскания.

Большое внимание на деятельность предприятия общественного питания оказывает государственная санитарная инспекция и санитарно - эпидемиологическая служба. Они осуществляют надзор и контроль над выполнением нормы правил общей и производственной санитарной гигиены, а также контролируют проведение санитарно - эпидемиологических мероприятий. Они проверяют выполнение санитарно-гигиенических норм при проектировании, строительстве и реконструкции предприятий, организуют контроль над санитарным состоянием действующих предприятий. Они имеют право приостановить работу при нарушении санитарных норм и правил, отстранить от работы лиц, являющихся бациллоносителями или не прошедших медицинский осмотр, налагать штраф лицам, виновным в нарушении санитарных правил.

Конкретная функция управления определяется задачами управления деятельности предприятия (объединения), организации общественного питания в целом, или конкретными стадиями производственно-торгового процесса, или отдельными направлениями хозяйственной деятельности, или задачами информационного обеспечения управления и др.

Конкретные функции управления классифицируются по следующим признакам. Так, задачи управления деятельностью предприятия (объединения), организации общественного питания в целом включают: перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование, организацию работы по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ. Задачи управления конкретными стадиями производственно-торгового процесса предусматривают: управление технической подготовкой производства, организацию производства, управление технологическими процессами, оперативное управление производством, организацию метрологического обеспечения, технологический контроль, реализацию продукции и организацию обслуживания потребителей. В состав конкретных функций хозяйственной деятельности входят: организация работы с кадрами, управление организацией труда и заработной платы, организация творческой деятельности трудового коллектива, продовольственное и материально-техническое снабжение, капитальное строительство, организация финансовой деятельности.

Содержание конкретных функций управления зависит от места предприятия, хозяйственной организации в структуре системы управления общественным питанием, его степени централизации функции управления и т.д.

Полное или частичное совпадение содержания функций управления на разных ступенях свидетельствует об их дублировании, что снижает эффективность системы управления, вызывает нерациональные затраты труда.

В зависимости от степени централизации управления, объемов и особенностей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, организации общественного питания в практике управления одну функцию могут выполнять несколько структурных подразделений или одно структурное подразделение осуществлять несколько функций управления.

Специальная функция управления - это подфункция конкретной функции управления, объединяющая комплекс задач, направленных на достижение одной или нескольких целей. В системе управления общественным питанием используются одноцелевые специальные функции, направленные на достижение одной основной цели, и многоцелевые специальные функции, направленные на достижение ряда или всех основных целей предприятия, организации общественного питания.

Например, перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование включает многоцелевые специальные функции:

- организацию работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию

- организацию разработки технико-экономических норм и нормативов

- организацию работ по составлению и ведению паспорта предприятия

- планирование мероприятий по совершенствованию управления, а также одноцелевые специальные функции:

- формирование производственной программы

- планирование научно-технического развития предприятия
- планирование капитального строительства
- планирование социального развития трудового коллектива
- планирование повышения эффективности использования ресурсов и организация системы прогрессивных технико-экономических норм и нормативов и др.

Содержание конкретных и специальных функций управления не являются неизменными. Эти функции развиваются и формируются под влиянием научно-технического прогресса, углубления разделения труда, повышения уровня концентрации производства и совершенствования управления.

Важнейшим направлением научно-технического прогресса в общественном питании является внедрение новейших видов оборудования и прогрессивных индустриальных технологий, средств вычислительной техники, промышленных телевизионных установок, систем учета реализации комплексных обедов. Применение электронно-вычислительной техники обуславливает изменение содержания определенных управленческих функций. Так, упрощаются функции управления производством, контроля, учета, анализа.

При создании автоматизированных систем сбора, передачи и переработки информации весь ее поток от управляемой системы направляется в информационно-вычислительный центр, откуда в аппарат управления поступает переработанная информация. При этом в структурных подразделениях системы управления сокращается объем работ по сбору информации и одновременно возрастает объем по анализу производственно-хозяйственной ситуации, принятию решений и организации их выполнения.

Специальная функция стимулирования повышения качества продукции в последние годы стала тесно связана с применением системы управления качеством труда на предприятиях и организациях общественного питания. Эта система обеспечивает совершенствование материального и морального стимулирования работников и на этой основе повышение производительности их труда, улучшение качества обслуживания населения.

Неотъемлемой частью процесса управления в современных условиях являются научные исследования. Этим объясняется возникновение в некоторых областных, городских управлениях, хозяйственных организациях, крупных предприятиях общественного питания новых специальных функций - планирование научно-технического развития предприятий; нормирование требований к качеству продукции (стандартизация требований); стандартизация показателей норм расхода энергетических ресурсов, контроль и регулирование использования ресурсов в технологических процессах: организация работы по изобретательству и рационализации и др. Результатом выполнения этих функций является внедрение в практику научно-исследовательских разработок.

В организациях (на предприятиях) общественного питания широкое распространение получило планирование социального развития коллективов, что обусловило формирование новых специальных функций:

- организация работ по совершенствованию социальной структуры трудового коллектива
- создание благоприятных условий труда
- организация охраны труда
- организация работ по выполнению мероприятий, направленных на повышение социальной активности личности.

Функции управления являются основой для построения структуры системы управления предприятиями (объединениями) общественного питания, которая непосредственно зависит от содержания, характера и сложности их выполнения.

Источник: <https://studfile.net/preview/7668303/page:43/>

Вопросы к обсуждению:

1. Процесс управления гостиничным комплексом имеет четыре взаимосвязанные функции. Перечислите их
2. Основные функции управления организацией общественного питания
3. Какая основная задача контроля за деятельностью предприятий общественного питания?

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 2. Организационная структура управления гостиницами и организациями общественного питания

Тема 2.2 Методы управления в гостиницах и организациях общественного питания

3. Цели занятия.

-сформировать понимание об организационной структуре управления гостиницей и организацией общественного питания

-изучить типы организационных структур управления гостиницами и организациями общественного питания

-знать формальные и неформальные элементы управления организациями

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Особенности организационной структуры управления гостиницей	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Особенности организационной структуры управления организацией общественного питания	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Типы организационных структур управления гостиницами	Информационная лекция

		Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Типы организационных структур управления организациями общественного питания	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Исторический процесс развития общества постепенно привел человечество к разделению труда и выделению в виде самостоятельной деятельности такой сферы, как управление. Только благодаря скоординированным управленческим действиям люди могли развиваться и создавать материальные и социальные ценности.

Гостиничный менеджмент как отдельная дисциплина стал развиваться относительно недавно: первые менеджеры со специальным образованием появились только в 20-е годы прошлого века (до этого все гостиничные управляющие были чистыми практиками), а внедрение современных методов управления началось лишь в середине XX столетия. Раньше считалось, что менеджмент гостеприимства настолько специфичен, что теория управления к гостиницам неприменима [13].

Целью управления гостиничным предприятием является изыскание путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности гостиницы в современных рыночных условиях за счет профессионального менеджмента.

Задачи профессионального менеджмента заключаются в следующем:

- * необходимо четко знать основные функции и связующие процессы управления гостиничным предприятием;
- * уметь максимально использовать доступную информацию в процессе принятия управленческих решений;
- * владеть методами моделирования и оптимизации управленческих решений;
- * выявлять и анализировать факторы риска, сопутствующие разработке и принятию управленческих решений в процессе управления гостиничным предприятием;
- * принимать эффективные решения в конфликтных ситуациях;
- * управлять комплектованием кадров для предприятий сферы гостеприимства на основе современных методов отбора и оценки персонала;
- * разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе современных психологических подходов.

Методы управления гостиничным предприятием - важнейший элемент в механизме использования объективных законов рынка. Качество и эффективность управленческой деятельности в гостиничной сфере во многом зависят от применяемых методов управления.

Метод управления гостиничным предприятием - это способ целенаправленного воздействия на службу сервиса и потребителя с целью возможно более полного и эффективного удовлетворения возрастающих запросов людей [89].

Слово "метод" греческого происхождения (methods), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

По сути, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей гостиничной организации, выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи методы служат целям практического управления, предоставляя в его распоряжение систему правил приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Сложность, изменчивость объекта управления определяет и многообразие используемых методов. Различают общие и специальные методы управления в сфере гостиничного бизнеса, которые реализуются через изучение объекта управления во времени и пространстве, в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности с другими объектами, с учетом этнопсихологии населения и т.д. В связи с внедрением компьютеров, электронных вычислительных машин,

потребностью объективного и быстрого обоснования принимаемых решений в сфере услуг все чаще применяются специальные методы экономического моделирования.

Методы управления гостиничным предприятием могут быть классифицированы следующим образом:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Деление методов на административные и экономические в известной мере условно, так как абсолютно четко обособить каждый из них не представляется возможным: они взаимопроникают друг в друга и имеют немало общих черт. В то же время присущие им различия в способах воздействия на объекты управления позволяют рассматривать каждый из них в отдельности [35].

Особую остроту проблема методов управления в сфере гостиничного хозяйства приобретает в обстановке перехода к рыночной экономике, многообразия форм собственности, ликвидации монополии производителей услуг в рамках одной специализированной отрасли, переориентации сферы услуг на рынок потребителя.

Важнейшей отличительной чертой создаваемой рыночной экономики является переход от преимущественно административных к преимущественно экономическим методам управления, рост роли социально-психологических методов.

Итак, методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Деятельность по управлению гостиничным предприятием невозможна без разумного применения административных методов (которые нередко называют организационно-административными или организационно-распорядительными). С их помощью формируются основные системы управления в сфере услуг в виде ее устойчивых связей и отношений, положений, предусматривающих права и ответственность подразделений аппарата управления, отдельных работников [25].

Административные методы в сфере гостиничного хозяйства реализуются путем прямого воздействия руководителей, собственников на подчиненных. Такое воздействие может осуществляться на основе заключенных договоров, через административные приказы и распоряжения, различные положения, правила, нормативы и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц, их четкую работу, обеспечивающие надлежащую дисциплину и ответственность.

Экономическим методам управления в сфере гостиничного бизнеса отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме - овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы путем косвенного воздействия на экономические интересы потребителя услуг и работников сферы услуг с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов создавать эффективный механизм работы. Тем самым экономические методы основываются на использовании стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений и побуждающих работников сферы услуг добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов гостиничного предприятия, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны [48].

Следующим из наиболее важных методов управления, являются социально-психологические методы. Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников может помочь руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% - от умения работать с людьми. Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат, поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Это особенно важно для гостиничного предприятия - ведь в этой сфере как нигде важна вежливость, любезность персонала, а соответственно и доброе расположение духа, хорошие отношения в коллективе. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления гостиничным предприятием вызывает нездоровые взаимоотношения, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. Так, 91% опрошенных работников гостиничного бизнеса считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению его оплаты, 82% опрошенных интересуются и "болеют" за успехи своих коллег. Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие [32].

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения.

Гостиничный бизнес в силу своей принадлежности к сфере услуг имеет ряд особенностей, который распространяются и на систему управления. Эти особенности связаны, прежде всего, с необходимостью прямого контакта с клиентом, с удовлетворением индивидуальных потребностей каждого потребителя услуг. Поэтому крайне важно на предприятии гостиничного бизнеса грамотно подобрать совокупность методов управления, которая бы обеспечила наиболее эффективную деятельность предприятия [45].

В сфере гостиничного бизнеса целесообразно совмещать разные методы управления. Приняв за основу экономический метод, можно добиться материальной заинтересованности людей в качественной работе, что играет колоссальную роль в современных условиях. Но любой системой нужно управлять, поэтому на предприятии не обойтись без административного вмешательства, что и обосновывает необходимость использования при управлении гостиничным предприятием административных методов. В то же время в сфере услуг огромную роль играют взаимоотношения в коллективе; важно создать приятную атмосферу, обеспечить все условия для качественной бесперебойной работы. А для этого, в свою очередь, широко используются социально-психологические методы управления предприятием. Таким образом, для наиболее эффективной работы предприятия административные и социально-психологические методы используются как приложение к основным используемым - экономическим методам управления.

В России гостиничный бизнес в том виде, в котором он существует на Западе, только начинает развиваться. И многое пока не получается у российских предпринимателей, многое еще предстоит освоить, но и пройден уже немалый путь; у России есть все предпосылки для дальнейшего развития сферы гостиничного хозяйства, и, реализуя свой потенциал, наша страна вполне сможет выйти на мировой уровень предоставления гостиничных услуг.

Вывод по второй главе

Таким образом, основная задача, решаемая при выборе организационной структуры управления гостиничным предприятием, заключается в определении состава звеньев, распределении прав и обязанностей в процессе их взаимодействия, определении состава работников и распределении обязанностей между ними. В широком смысле слова задача состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям гостиницы, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшей структурой является та, которая позволяет гостиничному предприятию эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и потребности клиентов. Одинаковых гостиниц практически не бывает, поэтому организационная структура в каждой гостинице разрабатывается индивидуально в соответствии с назначением гостиницы, ее основными направлениями деятельности и утверждается руководителем.

Организационная структура управления может изменяться. Ее следует периодически пересматривать, особенно при значительных изменениях в сфере бизнеса. Обязанности менеджеров и служащих могут изменяться в зависимости от их квалификации и численного состава. Организационная структура является конструктивной основой системы управления. Она устанавливает те связи между подразделениями гостиничного предприятия, без которых не может функционировать управление. Это минимально необходимый набор подразделений и связей между ними. Различают линейную, линейно-функциональную и матричную структуру управления. Каждый тип структуры имеет свои достоинства и недостатки.

При построении организационной структуры необходимо следовать определенным принципам, которые отражают ее роль в организации управления. К таким принципам относятся разделение труда и специализация, четкое выделение линий власти и разделение ответственности, сочетание полномочий и ответственности, функциональное ограничение деятельности, а также определение соответствующего диапазона контроля и поддержание правил коммуникационного общения. Реализация этих принципов позволяет создать эффективно действующую систему управления гостиницей.

Гостиничный бизнес в силу своей принадлежности к сфере услуг имеет ряд особенностей, который распространяются и на систему управления. Эти особенности связаны, прежде всего, с необходимостью прямого контакта с клиентом, с удовлетворением индивидуальных потребностей каждого потребителя услуг. Поэтому крайне важно на предприятии гостиничного бизнеса грамотно подобрать совокупность методов управления, которая бы обеспечила наиболее эффективную деятельность предприятия.

При решении в процессе управления той или иной задачи различные методы предоставляют систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Рассмотренные нами методы управления применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Такой подход связан с общей концепцией управления как целенаправленного воздействия на управляемые объекты, в качестве которых выступают гостиничные предприятия, организации, объединения и коллективы трудящихся.

Источник: https://studbooks.net/647644/turizm/metody_upravleniya_gostinichnym_kompleksom

При решении той или иной задачи, различные методы управления предоставляют систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

Выделяют следующие основные методы управления:

- 1) экономические;
- 2) организационно-административные;
- 3) социально-психологические.

В ресторанном бизнесе важно сочетать все три метода.

При экономических методах управления поставленная цель достигается путем воздействия на экономические интересы управляемого объекта. Например, материальные системы стимулирования - официанту выплачивается процент с продаж алкогольных напитков, отдельных блюд, бонус за лучшее обслуживание, процент от прибыли заведения, или профит-шеринг[10] (profitsharing). Эту форму мотивации, заключающуюся в распределении прибыли в равных долях между всеми участниками программы, активно используют крупные ресторанные компании.

Организационно-административные методы управления базируются на прямых директивных указаниях. Никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Официант не уйдёт, если управляющий будет для него авторитетом, руководителем, который знает о своих работниках всё, реагирует правильно, видит всё, начиная от новой причёски своего официанта, заканчивая его плохим настроением.

Социально-психологические методы – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Нематериальная мотивация не менее значима: поощрение творческой инициативы, личная благодарность, похвала в присутствии всего коллектива может стать для сотрудника прекрасным стимулом работать с душой и большой отдачей. Особенностью труда работников общественного питания является их постоянное общение с людьми. Контакты с гостями в процессе обслуживания, управления трудовым коллективом, группами людей, требуют от менеджера глубоких знаний психологии человеческих отношений.

Большую роль в создании хорошего психологического климата в коллективе играет высокий авторитет руководителя, который должен являться образцом для подчиненных как по деловым, так и по личным качествам: психологическим, эстетическим, этическим. Одним из важнейших требований, предъявляемых к современному менеджеру, являются высокие психологические качества, умение работать с людьми. Менеджер должен обладать административными навыками, чертами социального и интеллектуального лидера. Для выполнения функций администратора он должен прежде всего обладать сильной волей, что выражается в способности преодолевать препятствия в осуществлении целенаправленных действий. К этому качеству близки такие свойства характера, как решительность и смелость, которые часто приходится применять при принятии ответственных решений.

Качества менеджера определяются его организаторскими способностями. Хорошим руководителем является не тот, кто умеет работать сам, а тот, кто может обеспечить эффективную работу руководимого коллектива. Он должен уметь поддерживать деловые отношения с подчиненными, руководителями различных звеньев и вышестоящими инстанциями, подчинять личные интересы достижению общей цели.

На основании многочисленных исследований выделено 18 типичных качеств организатора, семь из которых являются специфическими, т.е. определяют способность или неспособность человека к организаторской деятельности:

Психологическая избирательность – способность наиболее полно понимать психологию других людей. Здесь особое место занимает сопереживание тому, что переживают и чувствуют люди.

Психологический ум – качество, позволяющее находить наилучшее практическое применение каждому человеку в зависимости от его индивидуально-психологических особенностей.

Психологический такт – способность находить подход к людям при установлении с ними взаимоотношений и взаимодействия.

Общественная энергичность – способность “заряжать” своей энергией людей, активизировать их.

Требовательность к людям.

Критичность – способность анализировать отклонения от некоторой нормы в деятельности и поведении других людей.

Склонность к организаторской деятельности.

Для успешного овладения основами организаторской деятельности и для ее осуществления необходимо единство всех качеств. Ибо только в комплексе все качества и свойства являются

организаторскими способностями. Кроме того, умение логично мыслить, развитое воображение, эмоциональность, хорошая память характеризуют руководителя как интеллектуального лидера коллектива. Хорошая память позволяет, учитывая все многообразие факторов управленческой ситуации, руководить деятельностью многих людей, глубоко познать управляемый объект. Важное значение имеет в нужный момент вспомнить соответствующие факты, научные сведения, фамилии, цифры и т.п. Развитое воображение способствует выработке оптимальных решений и проблем управления с учетом накопленного опыта. Оно является необходимой предпосылкой творческого подхода к функциям планирования и прогнозирования не только для создания, но и для правильной оценки нового.

Важным условием успеха управления является конкретность мышления руководителя. Эта способность важна при принятии решений, когда нужно учесть множество фактор, определить важность каждого из них в данной конкретной ситуации.

При всех видах лидерства руководителю должны быть присущи эмоциональна зрелость: зрелость, отсутствие косности как в восприятии нового, так и в принимаемых решениях; самостоятельность, коммуникабельность. При этом следует учитывать, что излишняя эмоциональность отрицательно сказывается и на интеллектуальной деятельности, и на взаимоотношениях с подчиненными. С другой стороны, чувства способствуют подъему духовных и физических сил, формированию увлеченности делом, без чего не возможен подлинный успех управленческой деятельности.

Самостоятельность суждений руководителя в принятии решений основывается на умении точно воспринимать ситуацию и принимать обоснованные решения в соответствии с ее особенностями, независимо от преобладающих мнений.

К числу важнейших качеств руководителя относят коммуникабельность – способность точно передавать мысли тем или иным способом и точно воспринимать передаваемую мысль. Руководителю приходится общаться с людьми разного уровня образования, специальной подготовки, различных интересов и потребностей. Это предъявляет к способности общения или коммуникабельности руководителя высокие требования. Коммуникабельность связана с особенностями мышления, воображения и речи.

Стили руководства - манера и способ поведения управляющего в процессе подготовки и реализации управленческих решений. В зависимости от того, на какие методы управления руководитель ресторана опирается в большей степени, от специфических характеристик его личности и особенностей работы с людьми, определяется присущий только ему стиль руководства.

Отталкиваясь от поставленных целей, управляющий выбирает один из трех стилей управления:

Авторитарный (автократический) стиль - централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему, единоличное принятие решений управляющим, препятствие в проявлении инициативы подчинённых. Руководитель становится автократом тогда, когда по своим качествам он ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Демократический стиль - управляющий стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, часть управленческих функций делегирует другим специалистам. Руководитель активный, требовательный, но справедливый.

Либеральный стиль – руководитель не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Руководителя отличают такие качества, как бесконфликтность, пассивность, отсутствие явных организаторских способностей.

Нужно понять, что идеального стиля руководства нет, а в чистом виде каждый из указанных стилей встречается редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Но к чему все эти знания? – можете поинтересоваться Вы. Ведь это удел именно работников в сфере обслуживания, но не нас – простых потребителей этих благ! На самом деле, причины настолько просты, что мы уже и не замечаем их. Это уважение к труду всех сотрудников заведения; понимание, что это далеко не простая сфера деятельности, и нужно быть творческим, но в то же время рискован человеком, чтобы начать свой бизнес. В конце концов, возможно, кто-то свяжет свою жизнь с этим делом! На сегодняшний день многие молодые люди уже вошли в ресторанный мир в качестве официантов, кассиров, барменов и т.д.

Так или иначе – важно общественное мнение! Как показал социологический опрос, хоть люди и разные, мнения во многом сходятся. Опросили 50 человек: конечно, все любят посещать кафе, рестораны, бары и т.д. Но вот взгляды о критериях выбора заведения разделились: подавляющее большинство в первую очередь отдало предпочтение цене и обстановке в кафе (около 50%), второе место разделили ассортимент меню и сервис (30%), бронза – у

музыкального сопровождения и популярности заведения (20%). Основная масса опрошенных – студенты, а это оправдывает их выбор. Это же, скорее всего, и является причиной того, что всего лишь 3 человека посещали рестораны высшего класса или класса «люкс».

Любимыми местами молодёжи у нас в городе стали пиццерии «PizzaHut», «CiaoPizza», «PizzaLand» - одни из популярнейших мест нашего города, как раз таки ориентированное на молодёжь и студентов. По мнению опрошенных, в «CiaoPizza» оптимально сочетаются все критерии качества заведения.

Основные принципы управления предприятием индустрии питания

1. Финансовая политика предприятия:

- Управленческий учет;
- Учетная политика предприятия;
- Ценообразование (методы формирования цены);
- Понятие среднего чека (способы определения);
- Инвентаризация МЦ;
- Операционный бюджет (сводный и детализированный);
- Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия;
- Учет переменных и производственных затрат на предприятии, их оптимизация;
- Варианты организации питания для сотрудников в разрезе финансовой политики;
- Система скидок (+,-);
- Методы предотвращения хищений на предприятии;
- Формирование организационной структуры предприятия и разработка основных функциональных обязанностей каждого подразделения;
- Примеры организационных структур предприятий ресторанного бизнеса (типичные ошибки);
- Понятие операционных процедур и их взаимосвязь.

2. Кадровая политика:

- Штатное расписание;
- Квалификационные требования;
- Способы подбора и мотивации персонала;
- Найм и увольнение сотрудников;
- Корпоративная культура;
- Варианты трудовых договоров;
- Способы учета рабочего времени;
- Тренинги для персонала.

3. Закупочная политика:

- Определение потребности в продуктах, сырье, напитках и МБП (суточные, недельные, ежемесячные запасы);
- Заключение договоров;
- Использование товарного кредита;
- Приемка товара по количеству и по качеству;
- Товаросопроводительная документация;
- Списание товаров/продуктов со склада и их распределение;
- Требования, предъявляемые к хранению товаров/продуктов;
- Использование системы скидок и проведение совместных акций с поставщиками.

4. Стандарты продукта и сервиса предприятия ресторанного бизнеса:

- Дизайн;
- Сервировка стола (стекло, приборы, фарфор, декорирование и т.п.);

- Режим работы предприятия;
- Основной продукт (виды меню ресторана, винная и коктейльная карты);
- Пакеты специальных предложений;
- Прейскурант дополнительных услуг;
- Униформа персонала;
- Комплекс стандартов по обслуживанию в ресторане;
- Последовательность и приоритеты в политике обслуживания гостей.

5. Продвижение услуг в ресторанном бизнесе:

- Анализ рынка ресторанных услуг
- Стратегия продвижения продукта и услуг ресторана на рынке с использованием различных каналов коммуникации (реклама, прямой маркетинг, PR-акции);
- Стратегия продаж на рынке (прямые продажи, продажи через посредников);
- Формирование пакетов спец предложений для различных потребительских групп;
- Составление клиентской базы потенциальных потребителей продукта/услуг.

Таким образом, мы изучили структуру, методы, стили и принципы управления рестораном. Граница между соподчиненными подсистемами управления представляют собой уровень управления. В иерархически построенной системе имеются как минимум два уровня управления, а общее число их определяется сложностью взаимосвязей объектов управления нижнего уровня, образующих в совокупности управляемую часть системы.

Источник: <https://studfile.net/preview/5006422/page:4/>

Вопросы к обсуждению:

1. Какова цель управления гостиничным предприятием?
2. Задачи профессионального менеджмента
3. Важным условием успеха управления

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 3. Трудовые процессы гостиниц и ресторанов

Тема 3.1 Подбор персонала в гостиницы и организации общественного питания

3. Цели занятия.

-сформировать понимание трудового процесса гостиницы и ресторана

-изучить содержание трудового процесса

-знать понятие управленческого труда

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Трудовой процесс гостиницы	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Трудовой процесс ресторана	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

3	Особенности трудового процесса гостиницы	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Содержание трудового процесса на гостиничном предприятии	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение

В условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров.

Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации. Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора персонала, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации.

Отбор кадров не является изолированной функцией, предоставляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом. Эффективный отбор начинается с точной характеристики

работы, т. е с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам.

Одним из важных этапов является рекламирование работы, т. е привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала. В ходе собеседования можно познакомиться с кандидатом поближе, т.е. узнать его личные качества, маневры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника, но даже полное наличие элементов отбора не дают точной информации о нанимаемом человеке. В виду своей актуальности проблематика темы отбора персонала все чаще появляется в заголовках различных периодических и учебных изданий, а так же в ресурсах сети Интернет, несмотря на то, что эта тема исследована достаточно глубоко, появляются новые разработки и дополнения к методике отбора персонала.

1.2 Теоретические основы отбора и найма персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Наем на работу -- это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом. Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в таблице 1.

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников

Преимущества привлечения

Недостатки привлечения

Внутренние источники привлечения персонала

Появление шансов для служебного роста.

Повышение степени привязанности к организации. Улучшение социально-психологического климата на производстве.

Низкие затраты на привлечение кадров.

Претендентов на должность хорошо знают в организации.

Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент).

Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.

Ограничение возможности для выбора кадров.

Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.

Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.

Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.

«Прозрачность» кадровой политики.

Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации.

Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.

Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров.

Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

Источник: https://otherreferats.allbest.ru/management/00769817_0.html

Вопросы к обсуждению:

1. Что включает в себя трудовой процесс гостиницы и ресторана?

2. Какие особенности трудового процесса ресторана?

3. Управленческий труд

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 3. Трудовые процессы гостиниц и ресторанов

Тема 3.2 Права и обязанности руководителей подразделения

3. Цели занятия.

-изучить управленческий контроль

-изучить права и обязанности руководителей

-знать полномочия руководителей

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Разделение и кооперация управленческого труда	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Делегирование полномочий	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция

		Лекция с применением обратной связи
3	Управленческий контроль	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Техническое обеспечение управленческого труда	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Туризм, став глубоким социальным и политическим явлением, сегодня вносит существенный вклад как в экономическое развитие отдельной страны, так и в повышение качества жизни человека. Развитие отечественного туристского рынка также характеризуется как количественным, так и качественным ростом, однако, надо отметить, значимость этого сегмента для отечественной экономики в целом пока существенно ниже, чем это имеет место в развитых странах. Создание современной индустрии туризма невозможно без предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса, которые занимают важное место в этой сфере деятельности.

Размещение занимает центральное место в комплексе услуг, предоставляемых туристам во время путешествия, и являются неотъемлемой частью каждого тура.

Средства размещения, под которыми понимают любой объект, регулярно или эпизодически предоставляющий места для ночевки, составляют основу туристской индустрии. На их долю приходится до 65 % лиц, занятых в туристской сфере, и около 68 % всех поступлений от туризма. Строительство новых средств размещения существенно повышает привлекательность туристского направления, увеличивает поток туристов. Высокий сервис предоставления услуг по размещению определяет также такие психологические аспекты туризма, как удовлетворенность путешествием и высокая оценка организации пребывания туристов в той или иной стране.

В многообразии имеющихся средств размещения особое место принадлежит гостиничной индустрии.

В последнее десятилетие рынок гостиничных услуг стал активно осваиваться частным бизнесом: сформировался верхний ценовой сегмент, представленный высококлассными гостиницами, в котором уже существует реальная и достаточно острая конкуренция; строятся и реконструируются гостиницы среднего класса, хотя и не столь быстрыми темпами, осваиваются новые ниши, например ниша малых гостиниц высокого класса; предпринимаются попытки создания отечественных гостиничных цепей. Формирование в России рыночных отношений обусловило существенные изменения в содержании управления предприятиями гостиничного бизнеса.

В связи с этим все более актуальной становится проблема совершенствования механизма управления предприятиями гостиничного бизнеса.

Значительный разрыв между потенциалом гостиничного сектора и существующим положением дел в данной сфере деятельности в Российской Федерации обусловлен недостатками в управлении предприятиями гостиничного бизнеса что, безусловно, свидетельствует об актуальности и важности данного исследования, учитывая значительные выгоды от развития гостиничной индустрии как для российского туризма, так и для национальной экономики в целом, особенно при правильной организации управления гостиничным бизнесом. На современном этапе гостиничная индустрия как отрасль экономики достаточно быстро развивается, а гостиничный бизнес в целом увеличивает ВВП любой страны. Следовательно, этот бизнес выгоден, если правильно им управлять и знать такую отрасль как менеджмент туризма. чтобы развивать эту отрасль необходимо владеть знаниями о процессах развития и управления данной сферы.

Цель курсовой работы: рассмотреть формы управления гостиницами и описать обязательства и ответственности гостиничных предприятий.

Объектом исследования является гостиница «хххх».

ГЛАВА I. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В соответствии с действующим в Российской Федерации законодательством, регулирующим деятельность предприятий независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности, а также от функционирования различных видов договорных отношений (договоров, контрактов, сделок), предприятия и должностные лица несут различные виды (формы) ответственности на неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, вытекающих из законов РФ, нормативных актов и заключенных договоров.

Основанием для возникновения обязательств предприятий и их ответственности является договор, под которым понимается соглашение двух или нескольких лиц (юридических или физических) об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей, которые возникают:

- из договоров и иных сделок, предусмотренных законом, а также из договоров и иных сделок, хотя и не предусмотренных законом, но и не противоречащих ему;
- из актов государственных органов и органов местного самоуправления, которые предусмотрены законом в качестве основания гражданских прав и обязанностей;
- из судебного решения, установившего гражданские права и обязанности;
- в результате приобретения имущества по основаниям, допускаемым законом;

- вследствие причинения вреда другому лицу;

- вследствие неосновательного обогащения;

- вследствие иных действий граждан и юридических лиц;

- вследствие событий, с которыми закон или иной правовой акт связывает наступление гражданско-правовых последствий.

Должностные лица гостиничных предприятий при выполнении своих функциональных обязанностей должны руководствоваться положением ст. 10 ГК РФ, в соответствии с которой не допускаются действия физических и юридических лиц, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах. Не допускается использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке.

Согласно гражданскому законодательству исполнение обязательств предприятием (ответственность) обеспечивается посредством экономических санкций, залогом, удержанием имущества предприятия-должника, поручительством, задатком и другими способами, предусмотренными законом или договором. При этом предприятие, право которого нарушено, может требовать полного возмещения причиненных ему убытков, если законом или договором не предусмотрено возмещение убытков в меньшем размере.

Убытки - это расходы, которые предприятие, чье право нарушено, произвело или должно произвести для восстановления нарушенного права, утрата или повреждение его имущества (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые это предприятие получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода). Следовательно, под убытками понимается реальный ущерб, возникший от неисполнения или ненадлежащего исполнения законов и договоров, и упущенная выгода - как сумма неполученных доходов (прибыли).

Предприятие обязано исполнить установленные договором и законом обязательства в установленный срок (в день или любой момент в пределах установленного периода). Неисполнение обязательства в соответствии с законом и договором вызывает необходимость применения экономических санкций в форме неустойки, под которой понимается

определенная законом или договором денежная сумма, которую предприятие-должник обязано уплатить кредитору в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств, в частности в случае просрочки исполнения. Неустойка осуществляется в двух формах - в виде штрафа и пени.

Штраф - это установленная законодательством или договором количественно определенная сумма денежного взыскания, которую должно уплатить предприятие-должник потерпевшей стороне (кредитору).

Пеня - представляет собой такую форму экономических санкций, которая устанавливается законодательными (нормативными) актами в процентном отношении от объема невыполненного предприятием (хозяйствующим субъектом) обязательства и начисляется за каждый день просрочки неисполнения обязательства.

Предприятие-должник обязано возместить кредитору убытки, причиненные неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательства. При определении убытков применяются цены, существующие в том месте, где обязательство должно быть исполнено.

Законом об ипотеке регулируется залог предприятий, зданий, сооружений, земельных участков, квартир и иного недвижимого имущества.

Залог - это способ обеспечения обязательств, при котором кредитор-залогодержатель приобретает право в случае неисполнения должником обязательств получить удовлетворение за счет заложенного имущества, имея преимущество перед другими кредиторами.

Важной формой ответственности хозяйствующих партнеров по гражданскому законодательству является поручительство, которое регулируется договором поручительства, совершенным в письменной форме. По договору поручительства поручитель обязывается перед кредитором другого лица отвечать за исполнение последним его обязательства полностью или в части.

Согласно Уголовному кодексу РФ за совершение преступлений в сфере экономической деятельности, в том числе за осуществление незаконного предпринимательства, незаконной банковской деятельности, за организацию лжепредпринимательства, за незаконное получение кредита и злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности, за

монополистические действия и ограничение конкуренции и другие противоправные действия (преступления) в сфере экономической деятельности в соответствии с законом к виновным лицам могут применяться различные виды наказания: штраф, лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью, обязательные работы, исправительные работы, конфискация имущества, ограничение свободы, арест, лишение свободы на определенный срок.

В системе ответственности предприятий за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, вытекающих из действующего законодательства и заключенных договоров (контрактов), одно из ведущих мест занимают санкции за нарушение налогового законодательства, т. к. отношения предприятий с бюджетом носят постоянный характер: пока функционирует предприятие, оно должно в установленные сроки уплачивать налоги и другие обязательные к исполнению платежи.

Ответственность предприятий возникает при сокрытии (занижении) объема прибыли (дохода), сокрытии объектов от налогообложения, при несвоевременном перечислении налогов (платежей) в соответствующие уровни бюджета. Одной из форм проявления ответственности предприятий является изъятие документов, свидетельствующих о сокрытии прибыли или сокрытии других объектов налогообложения. Данная форма ответственности представляет собой административно-правовую форму воздействия на предприятие. Ее осуществление должностными лицами Государственной налоговой службы оказывает существенное воздействие на финансово-хозяйственную жизнь предприятия. Изымаются: документы первичного учета, денежные документы, связанные с начислением и уплатой налогов и других обязательных платежей в бюджет, а также справочные материалы и расчеты.

Уклонение экономического субъекта от проведения аудиторской проверки либо препятствование ее проведению влечет за собой взыскание на основании решения суда или арбитражного суда по искам, предъявленным прокурором, органами федерального казначейства, органами Государственной налоговой службы и органами налоговой полиции:

- штрафа с экономического субъекта (предприятия);

- штрафа с руководителя (руководителей) экономического

субъекта.

1.2 ОТВЕТСТВЕННОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЯ

1. Уровень обслуживания гостиницы должен соответствовать требованиям присвоенной ей категории.

2. Исполнитель при оформлении проживания в гостинице обязан информировать потребителей о предоставляемых основных и дополнительных услугах, форме и порядке их оплаты.

3. Размещение информации должно находиться в помещении для оформления проживания, в удобном для обозрения месте и (в обязательном порядке) содержать:

- правила предоставления гостиничных услуг;

-свидетельство о присвоении гостинице категории;

-извлечения из государственного стандарта;

-стоимость номеров (места в номере);

-сведения о работе размещенных в гостинице предприятий общественного питания, связи, бытового обслуживания;

-перечень и стоимость дополнительных услуг;

-лицензию на право оказания данной услуги; сведения об исполнителе, его юридическом адресе и номере телефона;

-сведения об органе по защите прав потребителей при местной администрации;

- сведения о вышестоящей организации.

4. Смена постельного белья, полотенец и туалетных принадлежностей производится в соответствии с категорией гостиницы, но не реже двух раз в неделю.

5. В обязанности исполнителя входит обеспечение граждан следующими видами бесплатных услуг:

- вызов скорой помощи;

- пользование медицинской аптечкой;

- доставка в номер корреспонденции по ее получении; побудка к определенному времени;

- предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

6. Исполнитель предлагает потребителю дополнительные услуги за плату по его желанию.

7. Исполнитель гарантирует проживающим сохранность личных вещей, находящихся в номере, при условии соблюдения порядка проживания в гостинице. В случае обнаружения забытых вещей исполнитель принимает меры к возврату их владельцам. Если владелец не найден, забытые вещи по истечении 6 месяцев реализуются исполнителем через комиссионную торговую сеть.

8. Исполнитель обязан выдать книгу отзывов и предложений потребителям по их требованию.

9. Требования и жалобы рассматриваются исполнителем незамедлительно, но не позднее месяца со дня подачи жалобы.

10. Если недостатки в оказанной услуге не были устранены в течение одного часа, исполнитель обязан уплатить потребителю неустойку в размере 3 процентов от суточной стоимости номера (места) за каждый час просрочки.

11. В случае нарушения исполнителем настоящих Правил, защита прав потребителей, предусмотренная законодательством, включая возмещение морального вреда, осуществляется в установленном порядке.

Для пополнения местных бюджетов в ряде регионов и городов России введен местный гостиничный налог (сбор). В Москве постановлением Правительства от 4 января 1994 года N 22 он установлен для иностранных граждан, прибывших в столицу как самостоятельно, так и в составе туристской группы или делегации и поселившихся в гостиницах, мотелях, кемпингах, гостевых домах. Размер данного сбора - 1 доллар США за сутки.

ГЛАВА II ФОРМЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

Организационная структура гостиничного предприятия оказывает существенное влияние на характер отношений с клиентами и партнерами. Формы управления могут быть различными. Они отличаются пропорциями и содержанием функций, структурой и степенью централизации управления. Первоначально необходимо выбрать наиболее оптимальную организационно-правовую форму предприятия. В настоящее время в России существуют различные организационно-правовые формы предприятий, а также частное предпринимательство и патент на определенный вид деятельности. Рассмотрим три наиболее распространенные организационно-правовые формы предприятий.

* Индивидуальный предприниматель;

* Общество с ограниченной ответственностью;

* Закрытое акционерное общество.

* Другие формы управления

Индивидуальный предприниматель

Индивидуальный предприниматель - это физическое лицо, которое самостоятельно занимается хозяйственной деятельностью.

Индивидуальное предприятие имеет следующие плюсы: минимум организационных формальностей; минимум бухгалтерских документов; хозяйственная самостоятельность; нет необходимости вносить уставный капитал (при регистрации это не требуется).

К недостаткам индивидуального предприятия относят: можно стать банкротом, если бизнес потерпит неудачу, к тому же при этом можно лишиться даже собственного имущества, ИП не является юридическим лицом, у ИП нет печати, поэтому у партнеров вызывает меньше доверия, чем лицо юридическое, необходимость принятия всех решений самостоятельно. Серьезные проблемы могут возникнуть у индивидуального предпринимателя в случае его болезни или вынужденного отсутствия. Здесь необходимо заранее продумать этот вопрос.

Индивидуальный предприниматель

1. Ответственность по обязательствам - всем своим имуществом.
2. Бухгалтерия - не требуется официальной бухгалтерии, за исключением записей по НДС и подоходному налогу.
3. Налоги - НДС и подоходный налог.
4. Прекращение деятельности - по Вашему желанию.

5. Регистрация - минимальные сроки.

6. Подготовка отчетов - минимальные сроки.

7. Уставной капитал - не обязательно.

Общество с ограниченной ответственностью

Общество с ограниченной ответственностью представляет собой объединение нескольких физических и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности. Уставный капитал образуется только за счет вкладов учредителей. Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом и имеет собственное название. Все участники общества с ограниченной ответственностью отвечают по своим обязательствам в пределах своих вкладов. Это отличает данную организационно-правовую форму от частного предпринимателя, поскольку частный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Главное достоинство общества с ограниченной ответственностью заключается в том, что платежеспособность каждого участника по обязательствам общества ограничена суммой, внесенной им в уставный капитал в соответствии с договором. Это имеет значение в том случае, если будет необходимо брать большие суммы денег в кредит или большое количество товаров на реализацию, либо же планируете осуществление каких-нибудь рискованных хозяйственных операций. Общество с ограниченной ответственностью продолжает существовать даже в том случае, если некоторые участники решили выйти из него индивидуально, обанкротились или умерли. Это не влияет на состояние общества в целом. Еще одно преимущество состоит в том, что Ваши дети могут стать участниками данного общества по наследству.

Но и эта форма имеет ряд определенных недостатков:

- величина налоговых платежей резко возрастает по сравнению с налоговыми платежами частного предпринимателя;

- существенно увеличивается время на оформление большого количества бухгалтерских документов;
- необходимость официально готовить и сдавать на аудиторскую проверку бухгалтерские отчеты. Они должны быть также представлены участникам на ежегодном собрании учредителей;
- требуется каждый раз раскрывать детали своего бизнеса, представляя в государственные органы необходимую финансовую документацию. В этом смысле частный предприниматель имеет определенные преимущества;
- все участники по договоренности должны внести в общей сложности половину уставного капитала на момент регистрации.

Зарегистрировать общество с ограниченной ответственностью можно самостоятельно; можно обратиться в юридическую фирму, занимающуюся регистрацией предприятий, и, изложив свои требования, с их помощью оформить общество с ограниченной ответственностью; можно купить готовое общество с ограниченной ответственностью. Прежде, чем разворачивать хозяйственную деятельность и начинать заполнять соответствующие финансовые документы, проконсультируйтесь у бухгалтера, который может дать полезные советы о налаживании бухгалтерского дела на предприятии. Это имеет немаловажное значение, поскольку директор несет ответственность за состояние бухгалтерии на своем предприятии. Общество с ограниченной ответственностью имеет учредительный договор и действует на основании устава. В учредительный договор включается: наименование и тип общества; предмет и цели хозяйственной деятельности; размер уставного капитала; положение об ограниченной ответственности; структуру органов управления и порядок управления; порядок реорганизации и ликвидации и т.д.

Устав должен содержать все основные характеристики общества: тип общества; предмет и цели его деятельности; состав учредителей; фирменное наименование и местонахождение; размер уставного капитала; виды хозяйственной деятельности; процедуры созыва и проведения собраний; права и обязанности директора; смена директора; права и обязанности предприятия; описание процедуры финансового контроля и объявления дивидендов, порядок их выплаты; описание процедуры ликвидации и реорганизации; порядок выполнения обязательств перед кредиторами и бюджетом при ликвидации.

Общество с ограниченной ответственностью

1. Ответственность по обязательствам - ограниченная ответственность: вы теряете только свой вклад в уставный капитал.

2. Бухгалтерия - требуется ведение официальной бухгалтерии и подготовка отчетов в соответствии с официальными требованиями.

3. Налоги - все официальные налоги.

4. Прекращение деятельности - продолжает существовать, пока не будет ликвидировано учредителями.

5. Регистрация - достаточно длительная процедура.

6. Подготовка отчетов - достаточно длительная процедура.

7. Уставной капитал - не менее 100 минимальных окладов.

1. 3 Закрытое акционерное общество

В целом организационно-правовая форма предприятия Закрытое акционерное общество похожа на ООО, но существуют некоторые отличия. Закрытое акционерное общество создается, как и общество с ограниченной ответственностью, одним или несколькими учредителями, но только акционерное общество имеет право выпускать акции, причем эти акции в закрытом акционерном обществе распределяются между его учредителями.

Закрытое акционерное общество не имеет учредительного договора, а вместо него подписывается договор о создании (заявка на регистрацию), хотя этот документ содержит все те же пункты, что и учредительный договор общества с ограниченной ответственностью. Во всех официальных документах перед наименованием предприятия должна присутствовать аббревиатура АО. Ответственность, как и для общества с ограниченной ответственностью - в

пределах стоимости акций участников. Минимальный размер уставного капитала в 100 минимальных размеров оплаты труда.

Закрытое акционерное общество

1. Ответственность по обязательствам - в пределах стоимости своих вкладов в уставной капитал.

2. Бухгалтерия - требуется ведение официальной бухгалтерии и подготовка отчетов в соответствии с официальными требованиями.

3. Налоги - все официальные налоги.

4. Прекращение деятельности - продолжает существовать, пока не будет ликвидировано учредителями.

5. Регистрация - достаточно длительная процедура.

6. Подготовка отчетов - достаточно длительная процедура.

7. Уставной капитал - не менее 100 минимальных окладов.

1.4 Другие формы управления

2.2 ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В международном гостиничном бизнесе наиболее распространенными являются следующие формы управления :

1. Присоединение к гостиничному консорциуму. Такие компании объединяют независимые отели и небольшие гостиничные группы разного класса, не навязывая собственных стандартов сервиса. Консорциум берет на себя обязательства по продвижению отеля на международных рынках, заключает договора с крупными корпорантами и представляет интересы своих членов в глобальных системах резервирования. Примерами отдельных консорциумов могут служить BEST WESTERN HOTELS (в этот консорциум входит ART HOTEL, новгородский отель “Береста”, “Нептун” в Санкт-Петербурге и во всех прибалтийских гостиницах), SUPRANATIONAL HOTELS (Аэростар). Услуги такой фирмы будут стоить процент от прибыли или ежегодных фиксированных отчислений РОЯЛТИ.

2. Семейства и ассоциации. В России THE LEADING HOTELS OF THE WORLD. В нее входят четыре российских отеля - “Националь”, “Балчуг Кемпински”, “Астория”, “Гранд Европа”. Наряду с разветвленной системой маркетинга, гостиница получает узнаваемое имя и привлекательный имидж. Ассоциации жестко контролируют соблюдение своих стандартов, не вмешиваясь в управление отелем, но оставляя за собой право его исключения из своих рядов в случае нарушений корпоративных норм. Оплата услуг таких компаний складывается из фиксированного ежегодного членского взноса, не зависящего от текущих доходов отеля и комиссии за бронирование.

3. Сети или группы, построенные на принципах франчайзинга. Известные сети отелей мира продают лицензии на использование их торговой марки и прав на участие в системах сбыта и маркетинга своей сети. Франчайзер заинтересован в привлечении в свою рыночную сеть новых членов. Это является показателем эффективности его работы. Начиная с 1971 г. журнал “Отель” ежегодно публикует рейтинги крупнейших гостиничных сетей. Уже долгое время первой остается компания (FHS Hospitality Franchise System) США - 3413 отеля, второе место занимает сеть отелей Holiday Inn объединяющая около 2500 отелей по всему миру. За место в этом списке идет жесткая конкурентная борьба. Последнее время гостиничные сети объединяют отели не только на условиях договорах о франшизе, популярными становятся аренда и консорциум. Для гостиничной индустрии договор франчайзинга определяет требования к внешнему виду здания, интерьеру номеров, количество номеров и предлагаемые услуги, уровень обслуживания.

Формы оплаты зависят от степени известности франчайзера и составляют:

а) вступительный взнос - единовременный вступительный взнос за стоимость комплекта проектных документов, полного набора инструкций по управлению предприятием, повышение квалификации персонала, до открытия предприятия и в течение времени действия договора.

б) роялти - как правило это 3-4% с каждого сданного номера.

в) рекламные сборы 1-5%.

Исследования, проведенные американскими учеными, свидетельствуют, что половина новых компаний прекращает свое существование уже через 2-3 года после открытия, а через пять лет уровень банкротств 70%. Для компаний работающих по договорам франчайзинга первые 5 лет - 4%.

Российские гостиницы, управляемые по договору франчайзинга:

- “Мариотт” - Мариотт гранд, Мариотт Тверская, Аврора Мариотт Роял Отель - Москва;

- “Ле Меридиан Форте” - Националь, Москва Кантри Клуб;

- “Холидей Инн” - Холидей Инн в Виноградово.

4. Контракт на управление. Управляющая компания, как правило, не имеет никаких имущественных прав на собственность предприятия, хотя есть случаи, когда она частично участвует в собственности.

В содержание контрактов на управление включены следующие пункты:

- наделение управляющей компании правом управления предприятием;

- возложение на собственника всех расходов по текущим операциям, финансовых и оперативных рисков исходящих из прав его собственности;

- защита и освобождение оператора от ответственности за любые действия, за исключением тех, которые совершены по неосторожности или с умыслом;

- срок управления собственностью обычно обговаривается на 5, 10, 20 лет;

- управленческое вознаграждение исчисляется из прибыли предприятия.

Соответственно, чем эффективнее управление тем, выше сумма доходов управляющего. Она составляет 2-4%, по другим источникам 4-8%. Вступительный взнос для высококлассных отелей 100-500 тыс. долларов. Конкуренция между управленческими компаниями эти ставки понижает.

5. Совместное предприятие. В этом случае сеть становится одним из инвесторов проекта, привнося свой капитал, технологии, ноу-хау, участвуя в дальнейшем развитии предприятия.

Примеры:

- Редиссон САС - Редиссон Славянская - Москва;

- Кемпински - Балчуг Кемпински - Москва;

- Аккор (Франция) - Новотель Шереметьево - Москва;

- Шератон - Шератон Палас - Москва.

6. Аренда. В настоящее время аренда как форма управления предприятиями гостеприимства применяется значительно реже, она была популярной в 50-60 гг. Отель арендуется на определенный срок за оговоренный процент с продаж обычно 20-50%. Началась такая кампания с аренды компанией Хилтон одного из отелей в Сан-Хуане (Пуэрто-Рико). Как правило, аренда развивается в странах со слаборазвитой экономикой.

В России на сегодняшний день представлены практически все известные международные системы. Некоторые уже уходят с рынка такие как “Софител” и “Интерконтиненталь”, инициатором разрыва является российская сторона. Корпорация “Хилтон” присматривается, но пока ее нет на российском рынке. Не проявили пока никакого внимания компании Юго-Восточной Азии, в настоящее время являющиеся быстро развивающимися.

ГЛАВА III. ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦ

1. Генеральный директор гостиничного предприятия

Основные функции. Обеспечение руководства всеми сторонами хозяйственной деятельности гостиничного предприятия в соответствии с установленным стандартом в рамках направлений, определяемых финансовым и производственным планом.

Выполняемая работа

1. Назначает и поощряет способных руководителей отделов, проявляя заботу о том, чтобы эти руководители, в свою очередь, готовили собственные кадры компетентных работников.
2. Несет ответственность за утверждение бюджета гостиничного предприятия, охватывающего все стороны деятельности, в сотрудничестве с главным бухгалтером-контролером гостиницы.
3. Руководит деятельностью гостиничного предприятия с наибольшей эффективностью с тем, чтобы достичь максимального объема оказываемых услуг и получения прибыли в соответствии с разработанными планом и сметой.
4. Несет ответственность за принятие всеобъемлющего плана гостиничного предприятия по маркетингу и за проведение в жизнь стратегии реализации продукции наряду с планом рекламной деятельности и связями предприятия с отдельными лицами или общественными организациями.

5. Проводит в жизнь и придерживается единой политики организации труда и других приемов, относящихся к эффективным операциям гостиницы, включая эксплуатацию, программы сбыта, противопожарную безопасность, повышение квалификации кадров, стандарты качества и др.

6. Периодически проверяет и оценивает техническое состояние гостиничного хозяйства и, используя профессиональный опыт, контролирует выполнение плана, направленного на обеспечение максимальной эффективности работы и удовлетворение спроса гостей.

7. Выполняет и пересматривает планы подготовки и повышения квалификации всех сотрудников с целью обеспечения высокого уровня обслуживания, воспитания высоких моральных принципов у работников гостиницы, содействует укомплектованию гостиницы кадрами.

8. Выступает в качестве непосредственного представителя компании, помогает укреплению и расширению связей с соответствующими кругами, способствуя созданию высокого имиджа своей компании.

9. Несет ответственность за поддержание связей с представителями других компаний, информирует их о состоянии дел в гостинице и перспективном планировании.

Осуществляет контроль непосредственно над исполнительными директорами, руководителями отделов.

Под контролем непосредственно вице-президента компании, управляющего районом сбыта.

Ответственность. Отвечает за результаты по расходам и прибыли гостиничного предприятия, сохранение и повышение стандартов качества, за соответствующие изменения, подготовку и контроль кадров гостиничного предприятия.

2. Заместитель Генерального директора

Основные функции. Оказание помощи Генеральному директору в обеспечении хозяйственной деятельности гостиничного предприятия в соответствии с установленным стандартом и финансовыми показателями.

Выполняемая работа

1. Оказывает помощь Генеральному директору в вопросах назначения, повышения квалификации и поощрения способных руководителей отделов, проявляя заботу о том, чтобы эти руководители, в свою очередь, готовили собственные штаты компетентных сотрудников.
2. Оказывает помощь Генеральному директору при утверждении плана и бюджета, охватывающего все стороны деятельности гостиничного предприятия.
3. Оказывает помощь Генеральному директору в вопросах контролирования деятельности гостиничного предприятия с максимальной эффективностью с тем, чтобы достичь максимального объема оказываемых услуг и получения прибыли в соответствии с разработанными планом и сметой.
4. Оказывает помощь Генеральному директору в разработке всеобъемлющего плана гостиничного предприятия по маркетингу и проведению в жизнь стратегии реализации продукции, плана рекламной деятельности и осуществлении связей гостиницы с отдельными лицами или общественными организациями.
5. Оказывает помощь Генеральному директору в осуществлении рациональной организации труда и методов, относящихся к эффективным операциям гостиничного предприятия, включая эксплуатацию, программы обеспечения сбыта, противопожарную безопасность, повышение квалификации кадров, стандарты качества и др.
6. Оказывает помощь Генеральному директору в периодической проверке и оценке технического состояния гостиничного хозяйства с учетом профессионального опыта в выполнении плана, направленного на обеспечение максимальной эффективности и удовлетворение спроса гостей.

7. Оказывает помощь Генеральному директору в выполнении и пересмотре соответствующих планов подготовки и повышения квалификации всех сотрудников с целью обеспечения высокого уровня обслуживания, воспитания высоких моральных принципов у работников гостиницы и содействия в укомплектовании кадрами гостиничной корпорации в будущем.

8. Оказывает помощь Генеральному директору в представлении им компании на месте, в установлении связей с соответствующими кругами, создавая тем самым положительное мнение о гостинице, поддерживает контакты с ее учредителями.

9. В отсутствие Генерального директора замещает его.

10. Занимается всеми неотложными и текущими производственными делами.

Осуществляет контроль непосредственно над руководителями ведущих отделов.

Под контролем непосредственно Генерального директора.

Ответственность и полномочия. Отвечает за постоянную соответствующую работу гостиничного предприятия в рамках направлений, установленных Генеральным директором. Консультирование и руководство начальниками отделов.

3. Начальник отдела маркетинга

Основные функции. Планирование, руководство и контроль подготовки, расширения и реализации программ маркетинга с целью осуществления продажи гостиничных номеров и услуг при получении максимального уровня доходов и прибылей. Руководит и контролирует деятельность высококвалифицированного персонала и работников отдела маркетинга, организацию и обслуживание конференций, групповых встреч и банкетов.

Выполняемая работа

1. Занимается планированием, разработкой маркетинга и программ организации маркетинга, нацеленных на расширение сбыта и рекламирование средств размещения и услуг, при этом поддерживает тесные деловые контакты с Генеральным директором и с отдельными административными или общественными организациями, обеспечивая, таким образом, соответствие гостиничного маркетинга, рекламных программ местным и корпоративным целям по вопросам объема сбыта и прибыльности.

2. Организует, руководит и контролирует поступление заявок от различных местных, региональных, государственных социальных, политических, промышленных, корпоративных и религиозных групп посредством внешних и личных контактов, разговоров по телефону и переписки в целях их стимулирования и резервирования гостиничных номеров, мест для проведения совещаний, конференций, банкетов или других любых мероприятий при получении максимальных прибылей, следуя при этом стандартам качества и обслуживания.

3. Планирует и составляет местные целевые программы, квоты для индивидуального сбыта, общие планы сбыта по отделу или любые другие программы, нацеленные на стимулирование продаж в рамках отдела маркетинга и/или всего гостиничного предприятия и в соответствии с любыми другими задачами маркетинга, поставленными руководством.

4. Развивает и поддерживает тесные служебные контакты с Генеральным директором и всеми другими отделами гостиничного предприятия, включая службу портье, отдел главного бухгалтера-контролера, отдел продуктов питания и напитков, отдел «Паблик рилейшенз» и др., в целях поддержания полной осведомленности в отношении наличия номеров, ценообразования, изменений в политике, выбора меню и т. д., с тем, чтобы дать возможность отделу маркетинга представлять и продавать наилучшие и наиболее современные средства размещения и услуги, доступные клиенту. Вносит изменения в планы по сбыту и/или изменяет меры по осуществлению сбыта, что представляется необходимым для обеспечения наилучших результатов как во время периодов максимального сбыта, так и в период затишья.

5. Развивает и поддерживает тесные служебные связи с конкурентами местного и регионального масштаба посредством личных контактов, через профессиональные и промышленные ассоциации, идя в ногу с достижениями конкурирующих предприятий в деле предоставления услуг, средств размещения, новых программ и расчетов, с тем чтобы сохранить конкурентоспособность гостиничного предприятия и разрабатывать новые методы маркетинга.

6. Несет ответственность за подбор, подготовку и совершенствование кадров отдела маркетинга, включая работников по обслуживанию банкетов и конференций. Планирует и

регулирует вознаграждения сотрудников отдела, рекомендуя повышение заработной платы за услуги и в виде поощрения, аттестуя и оценивая показатели работника. Несет ответственность и принимает дисциплинарные меры, вплоть до увольнения из отдела.

7. Координирует, руководит и управляет деятельностью отдела по обслуживанию конференций, включая составление подробных спецификаций для проведения конференций, встреч и организации мероприятий. Сюда относятся непосредственные личные контакты и/или контакты по телефону, и/или переписка с клиентами с целью согласования вопросов помещения для проведения встречи, организации мероприятия, необходимой звуковой и видеоаппаратуры, требований специальных выставок, резервирования для размещения в гостинице наиболее важных участников совещания, и т. д., с тем, чтобы подготовить все необходимое и удовлетворить все пожелания заказчика.

8. Обеспечивает потребности клиентов во время их пребывания в гостинице, наблюдая за работой всех конференций, совещаний и других мероприятий, осуществляя контроль за соответствием обслуживания условиям, оговоренным с заказчиком заранее, отдает распоряжения, с тем, чтобы соблюсти пожелания заказчика и тем самым способствовать развитию деловых контактов.

9. Несет ответственность за сбор данных и подготовку всех отчетов по маркетингу, включая прогнозы, бюджеты, невыполненные заказы, недельные и месячные резервирования, аннулирование заказов и другие сведения, необходимые для осуществления руководством принятия экономически эффективного решения.

Осуществляет контроль непосредственно над:

- а) заведующим отделом сбыта;
- б) заведующим отделом обслуживания конференций;
- в) агентами по продаже услуг;
- г) координаторами по организации проведения конференций;
- д) канцелярскими работниками, косвенно: над заведующими службой банкетов и общественного питания.

Под контролем непосредственно Генерального директора.

Ответственность

1. Взаимоотношения между членами коллектива. Необходимы высокая степень квалификации, целеустремленность, такт, способность убеждать. Уметь эффективно работать с клиентами и руководителями всех отделов в целях поддержания самых высоких стандартов обслуживания и средств размещения.

2. Материалы или продукты. Несет ответственность за сохранение высокой нормы продажи гостиничных услуг. Осуществляет контроль за фондом заработной платы по отделу, затратами на рекламу и поощрение, а также за всеми канцелярскими накладными расходами.

3. Оборудование. Несет ответственность за все канцелярское оборудование и поставки, а также за оборудование и оснащение гостиничного предприятия, если это может оказать воздействие на увеличение сбыта.

4. Деньги. Несет ответственность за максимализацию доходов и прибыли, за сбыт гостиничных номеров и общественных помещений.

5. Деловые контакты (внутренние). С Генеральным директором, руководителями отделов, персоналом отдела маркетинга и организации банкетов, (внешние) - с руководителями организации конференций, бюро проведения конференций, авиакомпаниями, председателями общественных организаций, местными бизнесменами, местными исполнительными объединениями и др.

4. Заведующий номерным фондом

Основные функции. Организация, планирование, контроль и руководство через заведующих подразделениями работой, связанной с номерным фондом гостиницы, включая службу портье, службу швейцаров, посыльных, носильщиков, административно-хозяйственную деятельность, технику безопасности, телеграфную и телефонную службу, в целях обеспечения наиболее удобного и приятного проживания гостей и максимального использования опыта, накопленного гостиницами, способствуя повторным заказам.

Выполняемая работа

1. Организует, контролирует и руководит службой портье, включая регистрацию, отъезд, службу швейцаров, посыльных и носильщиков, бронирование, кредит, счета гостей, жалобы и предложения гостей, что достигается за счет разработки и проведения эффективной политики и программ, осуществляемых квалифицированным, заинтересованным, вежливым персоналом в целях обеспечения наиболее удобного и приятного пребывания гостя.
2. Контролирует и руководит подготовкой и анализом отчетов о проверке и прогнозировании использования номерного фонда в течение 3 дней, 10 дней, 3 месяцев и 12 месяцев, включающих бронирование, недозаезд, гарантии, блоки номеров, люксы, специальные просьбы, с тем чтобы осуществлять постоянный контроль за наличием номеров, что обеспечит наивысший процент их занятости при самой высокой допустимой средней стоимости номера.
3. Организует контроль и руководство хозяйственно-административной деятельностью, включая все номера, общественные и подсобные помещения, путем правильной расстановки и использования квалифицированного административно-хозяйственного персонала с тем, чтобы все номера и общественные помещения были чистыми, комфортабельными, уютными, готовыми к продаже и эксплуатации.
4. Контролирует и руководит работой гостиничной прачечной в целях обеспечения эффективного производства чистого белья, необходимого для содержания на самом высоком уровне номеров и пищеблока.
5. Контролирует и руководит экономичной работой технических служб гостиницы, включая высоковольтную подстанцию, освещение и электроэнергию, программы сохранения энергии, системы и службы профилактики и повседневного ремонта и обслуживания, оборудование на случай пожара и обеспечения безопасности с тем, чтобы производственные помещения и коммуникации гостиницы работали с максимальной эффективностью и пребывание гостей проходило в комфортабельной и приятной обстановке. Рекомендует и руководит осуществлением эффективных с экономической точки зрения усовершенствований существующих служб и технических средств, а также крупных проектов путем составления и проверки спецификаций и внесения предложений по заказам на оборудование.
6. Организует контроль и руководство работами по системам безопасности в гостинице таким образом, чтобы обеспечить безопасность гостей и служащих гостиницы и защиту от нанесения ущерба, разрушения и/или потери их собственности и имущества гостиницы.
7. Контролирует руководство работами по всем системам связи в гостинице, чтобы обеспечить правильную установку и бесперебойное действие существующего и нового оборудования и осуществлять все операции по связи для гостей быстро, вежливо, тактично и доброжелательно.
8. Выполняет специальные задания по указанию Генерального директора.

Должности, находящиеся под непосредственным контролем:

- а) заведующий службой портье;
- б) заведующий хозяйственным отделом;
- в) начальник службы безопасности;
- г) главный инженер;
- д) заведующий прачечной;
- е) главный оператор телефонной станции.

Под контролем Генерального директора.

Ответственность и полномочия

1. Взаимоотношения между членами коллектива. Эффективно сотрудничает со служащими на всех уровнях в самой гостинице, представителями профсоюзов и корпоративным персоналом. Оценивает, координирует и стимулирует работу служащих гостиницы для достижения наилучших результатов на их участках и распространения положительного опыта на все сферы обслуживания.
2. Материальные ценности. Несет ответственность за поддержание максимально возможных высоких стандартов в отношении обслуживания и чистоты в гостинице в соответствии с установленными стандартами.
3. Оборудование. Прямой ответственности не несет. Косвенно отвечает за все материалы и оборудование в гостинице.
4. Деньги. Прямых денежных операций не осуществляет.
5. Деловые контакты (внешние и внутренние). Внешние - все арендаторы, гости, продавцы, представители профсоюзов и руководящие работники гостиничной и туристической индустрии, служащие фирм, правительственных учреждений и объединений, организующих гостиничное хозяйство.
5. Заведующий службой предварительных заказов мест в гостинице

Основные функции. Способствовать максимальному росту доходов гостиничного предприятия посредством контроля за ведением книги регистрации и учета номерного фонда и за системой предварительного заказа мест в гостинице.

Выполняемая работа

I. Производственная.

1. Способствует максимальному росту доходов гостиничного предприятия посредством контроля за занятостью номерного фонда и средней тарифной ставкой стоимости номеров.
2. Руководит работой сотрудников службы портье, принимающих предварительные заказы, регистрацией и обработкой предварительных заказов. Оказывает содействие в этом процессе посредством контроля за ведением книги регистрации номерного фонда, а также обеспечения данными системы «Резерватрон».
3. Изучает тарифные ставки оплаты за гостиничные номера, специальные комплексные программы, категории помещения в целях эффективного управления системой предварительных заказов.
4. Реагирует на жалобы и просьбы клиентов и незамедлительно передает их заведующему службой портье.
5. Работает в тесной связи с заведующим службой портье, администрацией, заведующими отделом маркетинга, кредитного отдела и службы организации банкетов.
6. Готовит отчеты по данным предварительных заказов, статистики, контроля, аннуляции и оплаты.
7. Проявляет обходительное и доброжелательное отношение к гостям, поддерживает хорошие деловые контакты с заказывающими организациями в целях содействия осуществлению экономической деятельности и создания хорошей репутации гостиницы.

II. Общая.

1. Знает меры предосторожности против возникновения пожара и правила обращения со средствами пожаротушения.
2. Посещает собрания по мере необходимости.
3. Содействует в работе службы резервирования мест в гостинице.

Осуществляет контроль непосредственно за деятельностью сотрудников службы портье по предварительному заказу мест в гостинице.

Под контролем со стороны управляющего службой портье.

Ответственность и полномочия. Ответственен за максимальный рост доходов гостиничного предприятия посредством контроля и учета данных для гостиницы, соответствующего использования технических средств службы предварительных заказов, проявляет личную заинтересованность в развитии нормальных отношений с заказывающими организациями.

6. Портье по приему предварительных заказов мест в гостинице

Основные функции. Осуществляет прием и обработку предварительных заказов мест в гостинице по телефону, телексу, почте и лично, быстро и деликатно решает все вопросы, касающиеся предварительных заказов.

Выполняемая работа

I. Производственная.

1. Изучает тарифные расценки оплаты за проживание, комплексные программы обслуживания, категории и помещения в целях эффективного управления системой приема и обработки предварительных заказов.
2. Осуществляет прием и обработку заказов на бронирование как на длительный, так и короткий срок, включая регистрацию и учет в соответствии с установленной методикой.
3. По-деловому, деликатно и доброжелательно отвечает на телефонные звонки, что способствует формированию высокой репутации гостиницы.
4. Следует положениям предоставления кредитов, работает в тесной связи с начальником кредитной службы.

5. Постоянно контролирует состояние номерного фонда, учитывает наличие гостиничных номеров в целях их максимальной реализации.
6. Обрабатывает авансовые депозиты, соблюдая их четкую регистрацию с тем, чтобы на их основе предоставлять кредит гостям.

II. Общего характера.

1. Знаком с мерами предосторожности против возникновения пожара и правилами обращения со средствами пожаротушения.
2. Ведет учет предварительных заказов/корреспонденции в соответствии с установленной системой. Оказывает помощь в работе службы по приему предварительных заказов мест в гостинице.

Под контролем со стороны непосредственно заведующего службой приема предварительных заказов, заведующего службой портье.

Ответственность и полномочия. Портье по приему предварительных заказов мест в гостинице несет ответственность за эффективный корректный прием и обработку предварительных заказов мест в гостинице в целях содействия максимальному росту доходов. Проявляет личную заинтересованность в формировании хороших отношений с заказчиками. Оптимально использует оргтехнику, предназначенную для приема и обработки предварительных заказов.

7. Регистратор

Основные функции. Прием, размещение и регистрация заезжающих гостей, быть в распоряжении службы портье, оформлять выезд гостей и выполнять разную административную работу в связи с упомянутыми функциями. Предоставлять номера гостиницы в целях максимального использования средней тарифной ставки оплаты за проживание. Неуклонно стремиться к обеспечению высокого уровня обслуживания гостей.

Выполняемая работа

1. Принимает, размещает и регистрирует гостей в соответствии с установленной процедурой и возможностями, включая формальности кредитного оформления.
2. Распределяет и закрепляет номера, проводит предварительную регистрацию гостей в соответствии с существующей системой.
3. Предоставляет номера гостям, заезжающим в гостиницу без предварительного заказа, в целях получения максимальной оплаты за проживание.
4. Информировывает хозяйственные службы об освобождающихся номерах, ведет учет номеров, сданных под заезд. Проверяет отчеты хозяйственных служб о готовности номеров к заезду. Выявляет случаи расхождения информации в отчетных данных.
5. Занимается проблемами гостей, обратившихся в службу портье.
6. Осведомлен о работе всех действующих форм обслуживания в гостинице, об ежедневном их функционировании и проводимых мероприятиях.
7. Принимает и обрабатывает предварительные заказы мест, принятых службой портье.
8. Соблюдать правила хорошего тона, иметь опрятный внешний вид, добросовестно относиться к работе, стремиться к обеспечению высокого уровня обслуживания гостей.

Под контролем со стороны непосредственно старшего по смене, управляющего службой портье, старшего дежурного администратора.

Ответственность и полномочия. Несет ответственность за корректное отношение к гостям, тесные деловые контакты с другими службами гостиницы, точное исполнение административных функций и обеспечение высокого уровня личного обслуживания гостей.

Источник: https://revolution.allbest.ru/management/00613205_1.html

Вопросы к обсуждению:

1. Как делегируют полномочия?
2. Что входит в права и обязанности руководителей подразделений в гостиницах и ресторанах?
3. Культура управленческого труда

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 4. Управление персоналом гостиниц и организаций общественного питания

Тема 4.1 Понятие и характеристики персонала

3. Цели занятия.

- сформировать понимание сущности персонала
- изучить систему приема на работу
- изучить кадровую службу предприятий

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Понятие и характеристики персонала	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Структура персонала организации по различным признакам	Информационная лекция Обзорная лекция

		Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Система управления персоналом и ее подсистемы на предприятии	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Характеристика отдельных подсистем управления персонала	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Характеристика персонала гостиничных предприятий

В учебниках долгое время наиболее распространенными терминами, характеризующими тех, кто выполнял трудовые функции на предприятиях, выступали «работник» или «кадры». Со временем их вытеснил термин «персонал», а XXI в. привнес такое понятие, как «человеческие ресурсы». Близкие по своему смыслу и значению, каждый из этих терминов имеет различное наполнение, характеризуя один и тот же объект с разных сторон.

Трудовой кодекс РФ обозначает работника как лицо, которое вступило «в трудовые отношения с работодателем»¹. Поэтому в большинстве официальных документов, тем более в трудовых договорах, одна сторона именуется работником, а другая — работодателем. Работник — это характеристика лица с позиции трудового права, обозначающая то, что с этим лицом заключен трудовой договор и он получает оплату за свой труд.

Если сравнить различные определения понятия «персонал», включая данное в параграфе 2.1, можно заметить, что все они включают в себя такие слова, как «совокупность работников», «все работники», «полный состав работников» и т. д. Работник — это отдельно взятый человек; работники — это некоторая часть людей (не обязательно все), выполняющие свои трудовые функции; тогда как под персоналом понимают работающих на предприятии в целом или каком-то конкретном отделе (цехе) в частности.

В. М. Маслова под персоналом обозначила личный состав организации, который включает в себя «всех наемных работников» и «работающих собственников и совладельцев»^{[1] [2]}. В этом определении акцент сделан на составных элементах персонала, чтобы части дали представление о целом.

Н. В. Федорова и О. Ю. Минченкова трактуют персонал как «совокупность всех работников организации с учетом их личных особенностей», которые взаимодействуют между собой в «определенном пространственном и временном режимах»¹. Здесь акцент смещен с перечисления элементов на их поведение, чтобы показать наиболее общие, но характерные для них черты.

Наконец, по мнению М. В. Ерховой, персонал представляет собой «полный состав работников организации» (за исключением руководства), которые выполняют «различные производственно-хозяйственные функции»^{[3] [4]}. Тут определение включает другой термин, а именно «состав работников», с помощью которого автор пытается дать представление о целом через другое целое, синонимичное первому.

Обобщая, можно выделить два существенных признака понятия «персонал»:

- носит собирательный характер;
- определяет общие специфические черты людей как группы работников.

Под кадрами как В. М. Маслова, так и В. Д. Грибов понимают основной или штатный состав работников[5].

Т. К. Руткаускас называет кадрами «совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав»[6]. Эти определения формулируются через другие понятия «штат» и «списочный состав», которые являются более формализованными и встречаются в отчетных документах и законодательных нормах.

Так, в «Инструкции по статистике численности и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях» приводится полный перечень работников, включенных в списочный состав. Однако там же указаны девять случаев, когда работник не попадает в этот состав, например[7]:

- если работник принят по совместительству и состоит в специальном списке совместителей;
- если работник привлечен для выполнения разовых работ и не состоит в штате предприятия;
- если работник временно направлен на другое предприятие без сохранения заработной платы по месту основной работы и т. д.

Человеческие ресурсы, по мнению И. А. Максимцева и Н. А. Горелова, — это такое трудоспособное население, которое является «материальной основой человеческого потенциала» и характеризует «степень физических и духовных способностей человека»¹.

Т. К. Руткаускас считает, что понятие «человеческие ресурсы» намного шире понятий «трудовые ресурсы» и «рабочая сила», поскольку оно отражает активную роль человека в экономике[8] [9].

Н. В. Федорова и О. Ю. Минченкова назвали человеческие ресурсы совокупностью качеств работника, которые отражают его «психологическое, физическое состояние здоровья, уровень общего и специального образования, накопленный производственный опыт» и многие другие параметры[10]. Такие определения явно указывают на роль социально-психологических качеств и возможностей человека как работника какого-либо предприятия.

Соотношение понятий «персонал», «кадры» и «человеческие ресурсы» представлено на рис. 3.1.

Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «персонал» и «кадры»

Рис. 3.1 Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «персонал» и «кадры»

Поскольку понятие «человеческие ресурсы» интегрирует в себе, с одной стороны, представление о работниках как самостоятельном виде ресурсов гостиничного предприятия наравне с финансовыми или информационными, а с другой — предполагает признавать внутренние социально-психологические особенности личности, склонности и задатки как потенциал всей организации в целом, можно говорить о том, что именно оно является наиболее всеобъемлющим. Понятие «персонал» призвано обозначать всю общность работников с указанием на то, что они выполняют некие производственные функции и взаимодействуют между собой, а потому оно располагается после термина «человеческие ресурсы». Понятие «кадры» формулируют через штатный состав работников (или списочный состав), который может не включать некоторые категории работников, а потому это наиболее узкий термин.

Однако необходимо учитывать следующее. В контексте управления все эти понятия практически идентичны, так как современный инструментарий воздействия на работников строится на единых принципах и общепринятых концепциях. Современное управление персоналом гостиничного предприятия уделяет достаточное внимание личностным качествам своих сотрудников, не игнорирует индивидуальные особенности и поощряет их творческое развитие, несмотря на то, что понятие «персонал» не заостряет на этом внимание.

Персонал любого предприятия может характеризоваться с позиции трех неотъемлемых составляющих каждого человека:

- физиологической;
- психологической;
- социокультурной (рис. 3.2). [11]

Характеристика персонала гостиничного предприятия. Физиологические характеристики

Рис. 3.2. Характеристика персонала гостиничного предприятия. Физиологические характеристики¹

Буквально до середины XX столетия такие характеристики играли несправедливо огромную роль в определении профессиональной пригодности человека на ту или иную должность. Некоторые из физиологических особенностей исправить не представляется возможным: пол, возраст, здоровье (хронические заболевания), цвет кожи. Другие могут быть подвергнуты корректировке, например, выносливость или работоспособность. Сегодня законодательно запрещается отказывать в приеме на работу по половому, возрастному, национальному признаку, однако индустрия гостеприимства — одна из немногих отраслей, которая продолжает нарушать эти требования. На многие вакансии в гостиничные предприятия требуются лица определенного пола, конкретного возраста, а порой и требуемой национальности, что, безусловно, противоречит еще и этическим нормам. Однако есть и положительные тенденции. Наблюдения показали существование разницы в уровне потребностей, мотиваторах, поведении в коллективе у людей разных полов, возрастов, национальностей, что используется управленческой науке для разработки индивидуальных подходов.

Психологические характеристики формируются у каждого человека с рождения и утверждаются в раннем детстве, а потому со временем они крайне невосприимчивы к попыткам их изменения. Разделить персонал по такому критерию важно для его корректной расстановки, что создаст благоприятный климат в коллективе. Например, для каждого работника свойственен индивидуальный уровень коммуникабельности — не просто способности вести беседы, а внутреннего желания общаться и поддерживать разговор. Таланты, склонности и увлечения могут способствовать эффективному выполнению работы, если она каким-либо образом пересекается с интересами работника. Определенный образ мышления также позволяет быстрее справляться с теми или иными заданиями.

Социокультурные характеристики формируются в течение жизни и могут достаточно легко подвергаться корректировке в зависимости от внешней среды. Мотивация человека зависит от материального достатка его семьи, интереса к выполняемой работе; дисциплинированность связана с реакцией руководства на нарушения распорядка труда; знания и навыки появляются по мере необходимости, равно как и уровень образования и квалификации. Выявить их намного проще, чем психологические, а их влияние на занимаемую должность в разы выше.

Менеджер, который работает в гостиничном предприятии, должен быть знаком с основами психологии человеческого поведения, поскольку взаимодействие между людьми — неотъемлемая часть индустрии туризма.

Персонал любого гостиничного предприятия характеризуется таким показателем, как численность.

Под численностью персонала можно понимать специальный статистический показатель, который отражает общее количество занятых на предприятии. Численность персонала состоит:

- из работников, включенных в списочный состав;
- внешних совместителей;
- работников, заключивших гражданско-правовой договор;
- иных лиц не списочного состава.

Данный показатель необходим на стадиях планирования персонала для определения будущей численности работников и контроля с целью выяснения соответствия между текущим количеством сотрудников и требуемым. Кроме того, работодатель обязан передавать в органы статистики определенную информацию, состоящую из подобных показателей.

В современной практике принято выделять списочную численность, явочную численность, численность фактически работавших, а также все эти показатели, взятые в среднем за какой-либо определенный период.

Списочная численность работников — это численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную или временную работу на срок более одного дня, независимо от того, явились они на работу или нет. Сюда относятся как те, кто каждый день является на работу, так и те, кто по каким-либо причинам на работу не выходит (командировка, болезнь, отпуск и др.).

Среднесписочная численность работников используется для расчета производительности труда, средней заработной платы, коэффициента оборота кадров и исчисляется как сумма численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного периода, включая выходные и нерабочие дни, деленная на число календарных дней этого периода. Для расчета этого показателя необходимы данные о численности списочного состава работников за каждый день отчетного периода, что возлагает на отдел кадров необходимость уточнять и сверять этот состав с приказами о приеме, переводе и иных перемещениях работников.

Явочная численность работников — это те работники из списочного состава, которые явились на работу, независимо от того, приступили они к ней или нет.

Средняя явочная численность работников демонстрирует, сколько в среднем работников за определенный период явилось на работу и исчисляется как отношение суммы явок работников на работу в днях к числу рабочих дней периода.

Численность фактически работавших работников — это работники из списочного состава, которые не просто явились на работу, а приступили к ее выполнению.

Средняя численность фактически работавших работников показывает, сколько в среднем работников фактически работало в определенном периоде и рассчитывается как сумма отработанных дней работниками, деленная на число рабочих дней периода.

Персонал гостиничного предприятия находится в постоянной динамике: одни работники выходят на пенсию, увольняются, другие, наоборот, принимаются на работу бессрочно или срочно. То есть персонал предприятия находится в постоянном движении, которое характеризуется показателем «оборот персонала».

Необходимый оборот персонала предполагает выбытие работников по независящим от него причинам, например, призыв в армию или сокращение штата. Излишний оборот персонала связан с людьми, чье увольнение связано с его волеизъявлением или поведением, например, увольнение за пьянство или по собственному желанию (не устраивает график работ, коллектив, начальство и др.).

Чрезмерный оборот персонала характеризует текучесть кадров — скорость потери компанией своих сотрудников. Иногда этот показатель называют «индексом вращающихся дверей». Для гостиничного бизнеса он очень высок, что одновременно является как особенностью труда персонала в гостиничных предприятиях, так и проблемой для всего гостиничного сектора.

Специфика отрасли гостиничной индустрии наносит большой отпечаток на социальный климат и условия труда персонала, привнося в них некоторые особенности, которых лишены многие другие сферы экономики. Каждое гостиничное предприятие находит свои пути адаптации к этим особенностям.

Рассмотрим основные особенности функционирования гостиничных предприятий с точки зрения персонала.

Высокая текучесть кадров это одна из главных «болезненных точек» всего гостиничного бизнеса, имеющая как многочисленные причины, так и целый спектр неприятных последствий. Текучесть кадров возникает в первую очередь из-за сезонного характера работы гостиниц и отелей. Пик увольнений работников чаще всего связан с началом или окончанием высокого сезона. Окончание сезона, как правило, знаменуется принудительными увольнениями и сокращением штата, однако уход сотрудников также связан с ожидаемым понижением заработной платы. В низкий сезон загруженность гостиницы минимальна, объем работ персонала снижается, что приводит к сокращению рабочих часов у сотрудников некоторых служб и позиций в целях оптимизации расходов. Иногда при сохранении часов и базового оклада персонал теряет премиальные выплаты и надбавки. Наиболее чувствительными категориями работников к данному фактору являются официанты, администраторы стойки ресепшен, бармены, носильщики — все те, кто получают дополнительное вознаграждение в виде чаевых или бонусов от продаж (оказания услуг).

Начало низкого или высокого сезона зачастую становится поводом для смены работы или образа жизни, в основном у линейного

персонала, который в наибольшей степени подвержен переменам в профессиональном и личном направлениях. Не редкость, когда молодые сотрудники к летнему сезону решают сменить место жительства, а более старшие с началом садового сезона переселяются за город.

Во-вторых, высокую текучесть кадров создает проблема удержания новых сотрудников. В течение первого года работы склонны увольняться выпускники вузов и люди, не работавшие ранее в гостиничном секторе. В основном причина их увольнения кроется в плохо организованной системе адаптации нового персонала. Отсутствие наставничества, планомерного ввода в корпоративную культуру предприятия и каких-либо объяснений о сути гостиничного предприятия приводят к социальной и трудовой дезориентации молодых работников, а затем и увольнению.

В таких условиях персоналу со стажем работы становится крайне некомфортно работать. Напряженный психологический климат в коллективе приводит к отсутствию должного взаимодействия между работниками, взаимному недопониманию, конфликтам. Это, кстати, становится еще одной причиной увольнения.

Высокий удельный вес женского персонала - в современном мире именно гостиничная сфера стала одной из наиболее привлекательных для женщин. Персонал гостиничных предприятий, по разным данным, на 60—80 % состоит из женщин. Многие департаменты, например, прачечная или house keeping (горничные) состоят из женщин на 100 %, в других отделах их в 2—3 раза больше, чем мужчин. Исключением являются две традиционно мужские службы: инженерно-техническая и отдел безопасности. Особенно заметно преобладание женского пола на линейных позициях: это связано с необходимостью многих служб обеспечить приветливый прием, комфорт и уют гостям, что, как считается, у женщин получается намного лучше. Несмотря на то, что на управляющих позициях в целом доля женщин падает до 30 %, в гостиничной сфере до определенного уровня нет так называемого стеклянного потолка для женщин. В России на сегодняшний день многие женщины занимают должность генерального менеджера в отелях международного уровня.

Высокая доля женщин в коллективе обуславливает специфический характер корпоративной культуры и предполагает использование особых подходов в управлении.

Низкоквалифицированные виды работ и должности с низким социальным статусом - большинство должностей в гостиничном предприятии не требуют у работника наличия высшего образования, определенной квалификации или специализированных навыков и умений. Стереотип о «непрестижности» должностей приводит к снижению социального статуса работника. Такое видение влечет за собой ситуацию, когда работник стыдится занимаемой должности перед друзьями, коллегами, родственниками, что приводит к выполнению производственных функций без энтузиазма и внутреннего желания. Более того, поддержание стереотипа все больше снижает общую привлекательность таких должностей на рынке труда, а значит, и спрос на них. Руководство должно прикладывать все усилия для того, чтобы создать достойные и презентабельные условия труда для людей, занимающих такие должности.

Имеют место быть случаи, когда на работников подобных должностей оказывается сильно негативное управленческое воздействие, так называемое давление. Это создает эффект незащищенности отдельных категорий сотрудников, что приводит к негативному восприятию конкретных должностей в целом. Современные методики управления персоналом давно отказались от подобных подходов, признав их неэффективными.

Высокая интенсивность работы, сверхурочные работы - режим работы персонала гостиничного предприятия определяется одной главной целью — организовать бесперебойную работу средства размещения. Поэтому стандартный график работ линейного персонала может составлять: два рабочих дня по 12 ч через два выходных; рабочие сутки

через три дня выходных; три смены через три дня выходных. В высокий сезон при нехватке людей и максимальной заполняемости руководство может просить работников выходить на работу в выходные дни, оставаться на работе сверхурочно, мотивируя денежным вознаграждением или дополнительными выходными днями. Кроме того, три четверти персонала гостиницы выполняют подвижную работу, интенсивность которой достигает предела в дни полной загрузки гостиницы. Соответственно, такой график работ подходит не каждому человеку в силу возраста, состояния здоровья, темперамента.

Невозможность обеспечить жесткую регламентацию труда - в отличие от материального производства, где сформированы четкие требования и критерии к труду работников, разработана система контроля качества, гостиничная индустрия не в состоянии так типизировать процесс оказания услуг. Выполнение различных действий в цепочке предоставления гостиничной услуги тесно связано с индивидуальными особенностями конкретного работника, и никакая стандартизация не сможет придать услуге обезличенный характер.

Большая роль мотивации в работе - способы мотивации персонала выступают одними из главных вопросов менеджеров в гостиничных предприятиях. Контактируя с богатыми гостями, оказывая услуги капризным клиентам, выслушивая жалобы, персонал должен быть хорошо мотивирован следовать эстетическим нормам коммуникации и сохранять абсолютное расположение ко всем клиентам.

В гостиничной сфере как нигде важно грамотно сочетать негативные методы воздействия с позитивными, взвешенно использовать концепцию «кнута и пряника».

Высокая текучесть кадров, высокий удельный вес женского персонала, низкоквалифицированные виды работ, высокая интенсивность работы, невозможность обеспечить жесткую регламентацию труда, большая роль мотивации — все эти аспекты в работе персонала гостиничного предприятия давно перестали быть проблемами, поскольку они являются неотъемлемой частью гостиничного бизнеса в целом. Мы называем их особенностями — теми факторами, под которые управляющему составу нужно подбирать свои методы воздействия.

Источник:

https://studme.org/354230/menedzhment/personal_gostinichnyh_predpriyatij_obekt_upravleniya

Вопросы к обсуждению:

1. Какова сущность персонала?

2. Как происходит обучение персонала в гостинице?

3. Характеристика отдельных подсистем управления персоналом гостиницы

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 4. Управление персоналом гостиниц и организаций общественного питания

Тема 4.2 Карьера персонала в гостинице и организации общественного питания

3. Цели занятия.

-изучить структуру персонала гостиницы и ресторана

-знать критерии оценки сотрудников

-знать способы подбора и отбора персонала

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Структура персонала гостиницы	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Система управления персоналом и ее подсистемы на гостиничном предприятии	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция

		Лекция с применением обратной связи
3	Характеристика отдельных подсистем управления персоналом гостиницы	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Организационные структуры службы управления персоналом в гостиницах	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Развитие персонала — это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы. Возможности развития должны быть предоставлены всем желающим, так как развитие повышает не только эффективность работы компании, но и гибкость ее управления, улучшает моральный климат в коллективе, облегчает делегирование полномочий. В то же время игнорирование фирмой потребности в развитии персонала усиливает в организации текучесть кадров.

Развитие персонала в организациях гостиничной индустрии должно представлять собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в работниках той или иной квалификации,

управление карьерой и профессиональным ростом, организация процесса адаптации, обучения, формирования корпоративной культуры.

В настоящее время принципиальным образом расширяются диапазон и содержание требований к профессиональным качествам работника в сфере туризма. К общепринятым требованиям четкой дисциплины, высоких исполнительских качеств, ответственности, инициативы и творческой заинтересованности в самом труде добавляются такие как: самомотивация, гибкость, организаторские способности, готовность и способность к профессиональному развитию, умение ставить и решать проблемы, готовность работать в экстремальных ситуациях, здравый смысл, бережливость, доброжелательность, неприятие коррупции и др.

В целом система развития персонала организации состоит из комплекса элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями. К числу элементов системы развития персонала организации сферы туризма относятся:

- элемент организационной структуры (штатное расписание);
- элементы развития кадрового потенциала: профессиональная карьера, ротация, замещение должностей;
- элементы развития личного потенциала: переквалификация, повышение квалификации;
- информационные элементы: анализ рынка образования, анализ предложений и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала.

Развитие — это процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему. Данное понятие позволяет дать более развернутое определение понятию развитие персонала — это целенаправленное систематическое развитие работников, ориентированное на достижение целей организации путем расширения и углубления имеющейся профессиональной компетенции, обучения новым квалификациям, а также повышения мотивации и организационных возможностей организации использовать весь потенциал работника; процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

В различных источниках процесс развития управленцев рассматривается с разных позиций. Так, отмечается, что успешное развитие управленческого персонала построено на трех факторах: знаниях, мотивации и поведении сотрудников. На наш взгляд, к данному списку целесообразно еще добавить такую составляющую, как информированность работника,

поскольку информация, полученная руководством или сотрудником компании в нужное время в соответствующей форме и с определенным объемом содержания, играет решающую роль при принятии управленческого решения и тем самым способствует развитию как отдельного работника, так и всей организации в целом.

Часто отсутствие информирования сотрудников в организации становится причиной принятия ими необоснованных решений и неэффективного расходования времени, а также возникновения ошибок в работе. Это соответственно приводит к росту неудовлетворенности работника собой и взаимоотношениями в коллективе, что, разумеется, не способствует формированию в организации единой корпоративной культуры.

Система информирования сотрудников в организации представляет собой совокупность передаваемой информации, каналов ее распространения, мероприятий и указаний руководителя по информированию персонала, а также правил работы с информацией. В настоящее время большинство туристских фирм относится к средним или небольшим предприятиям. Чем меньше компания, тем больше в ней влияние неформальных отношений и соответственно неформальных потоков информации. Если руководство компании уделяет недостаточное внимание информированию сотрудников, они самостоятельно восполняют недостаток сведений такого рода. Причем домысливание носит, как правило, негативный характер. Естественно, это влияет на атмосферу в компании, отражается на работе с партнерами по бизнесу и с клиентами.

Для формирования эффективной системы информирования в организации гостиничной индустрии целесообразно: правильно определить содержание и объемы информации; время, сроки получения информации, периодичность; адекватные методы доведения информации до исполнителей; формы предоставления информации от сотрудников руководству. На практике информационный поток от руководства к сотрудникам является самым проработанным и обязательно сопровождается контролем за исполнением.

В таблице 1.15 представлен примерный перечень тем и способов информирования сотрудников компании. Выбор оптимального способа предоставления информации зависит от ее содержания и размеров организации гостиничной индустрии. Практически для всех организаций универсальным методом информирования персонала является совещание, но в зависимости от поставленных задач виды совещаний могут различаться.

Руководство компаний, специализирующихся в сфере туризма, часто не уделяет должного внимания получению информации от сотрудников и обмену информацией между сотрудниками (подразделениями). Однако это неверный подход, так как знание такой

информации позволяет руководству всегда быть в курсе того, что происходит в организации, знать мнения и настроения подчиненных, получать их поддержку и поддерживать интерес к жизни компании. Для установления такой обратной связи между руководством туристских организаций и персоналом используются различные методы, представленные в табл. 1.16.

Таблица 1.15

Возможные методы информирования сотрудников в организации гостиничной индустрии [12]

Вид информации

Метод информирования сотрудников

Стратегия и перспективы развития организации, ее миссия, цель и задачи

Совещания в начале года по мере внесения корректив в стратегию, цели; ознакомление каждого сотрудника с документами, стратегией, целями и задачами под роспись либо представление личной копии

Корпоративные ценности организации, имидж

Письменно оформленные корпоративные ценности; ознакомление под роспись со стандартами работы; личная копия каждому сотруднику; лозунги и фирменная символика в организации; личное информирование руководителем; использование видеоматериалов, семинаров, музея компании, внутрифирменных выставок

Все значимые события в жизни организации

Личное информирование руководителем; корпоративные праздники; внутрифирменные издания; сайт организации; совещания

Достижения компании

Личное информирование руководителем; устный отчет на оперативном или специально организованном совещании; письменные годовые отчеты; новые рекламные материалы; электронная почта; семинары, конференции; внутрифирменные издания

Кадровые перемещения, новые функции работников

Совещания; приказы, распоряжения, размещенные на информационных стендах; должностные инструкции; положения об отделах; информационные стенды; внутрифирменные издания

Информация о персонале

Совещания; стенды и другая наглядная информация; личное информирование руководителем, менеджером по персоналу; электронная почта, внутрифирменные издания

Внутренняя распорядительная документация

Совещания; ознакомление с приказами, распоряжениями под роспись; стенды и другая наглядная информация

Нововведения и их предварительное обсуждение

Совещания и другие формы обсуждения

Маркетинговая

информация

Совещания и другие формы обсуждения; ознакомление сотрудников с аналитическими документами на совещаниях, семинарах

Регламентирующие документы

Сборники регламентирующих документов, правил, стандартов, форм; личное информирование сотрудников; стенды

Таблица 1.16

Методы получения информации у работников организации гостиничной индустрии [12]

Вид информации

Метод получения информации

Фактические данные о текущем состоянии дел в организации

Письменные отчеты за определенный период времени или отчеты о выполнении определенных заданий; устный отчет на оперативных совещаниях

Предложения по нововведениям в организации и отношение к ним сотрудников

Опрос и обсуждение на совещаниях; опрос-анкетирование, семинары

Экспертное мнение

Персональные задания; личная беседа с сотрудником; письменное заключение сотрудника

Наиболее сложным участком в системе информирования организации гостиничной индустрии является обмен информацией между сотрудниками (подразделениями) компании. Это направление информирования неразрывно и всецело зависит от особенностей организации, ее размеров, целей функционирования, организации деятельности.

Если обмен информацией между сотрудниками (подразделениями) организации является важным моментом управления, то необходим четкий анализ всех бизнес-процессов организации гостиничной индустрии, предполагающий исследование каждым сотрудником следующих вопросов: кто от кого получает информацию, кому передает, в какие сроки и каким образом, какой информации и от кого не хватает и пр. Анализ полученных данных позволит восполнить недостающие или неэффективные потоки информации и способы их предоставления. Данная систематизация и описание полученных результатов анкетирования и анализа позволяют руководству компании уточнить должностные инструкции сотрудников по их взаимодействию с сотрудниками из других подразделений организации или друг с другом.

Кроме того, дополнительным инструментом обмена информацией между подразделениями туристской организации является использование информационных технологий управления, которые предполагают хранение и обработку большого объема информации, необходимой для формирования и реализации туристского продукта.

Немаловажную роль в развитии способностей персонала играет мотивация работников, которая представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека индивидуально зависит от множества факторов и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;

- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;
- цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распорядительных отношениях служат статусные различия, стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения должности, закрепления за рабочим местом и т.д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться с помощью других видов деятельности.

Знание логики процесса мотивации не всегда дает существенные преимущества в управлении этим процессом. Можно указать несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации:

- неочевидность мотивов;
- изменчивость мотивационного процесса;
- различие мотивационных структур отдельных людей.

Очевидно, что процесс мотивации очень сложен и неоднозначен.

В каждой организации гостиничной индустрии в зависимости от ее целей, структуры управления, квалификации персонала, возможностей и потребностей работников складывается своя система мотивации (табл. 1.17).

Система мотивации персонала организаций гостиничной индустрии находится в постоянной динамике, развивается, наращивается в зависимости от потребностей организации. Следовательно, данную систему необходимо непрерывно поддерживать и корректировать в соответствии с внутренней и внешней средой организации гостиничной индустрии.

Возможные элементы мотивации персонала в организациях гостиничной индустрии

Таблица 1.17

Вид материального стимулирования персонала

Вид морального стимулирования персонала

Система оплаты труда: оклад, проценты с продаж, оклад + фиксированная премия, фиксированный оклад + нефиксированная премия и т.д.

Информирование сотрудников о внутренней и внешней политике компании

Социальный пакет (медицинское обслуживание и страхование персонала)

Планирование карьеры работников (вертикальное и горизонтальное)

Компенсация использования личного автомобиля, частичная оплата мобильного телефона

Предоставление персоналу интересующего его направления работы

Обучение персонала (краткосрочное и длительное, стажировки и т.д.)

Оценка и поощрение хорошо выполненной работы: объявление благодарности, вручение грамот и т.д.

Возможность взять у организации кредит (ссуду) на установленную сумму на приобретение квартиры, машины и т.д.

Делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников (наставничество над учениками, контроль за соблюдением стандартов качественного обслуживания и т.д.)

Материальная помощь в случае форсмажорных обстоятельств

Персональное внимание (прямое/ косвенное) со стороны непосредственного руководителя

Дотации на питание

Профессиональное развитие (работа в разных направлениях), карьерный рост

Дотации (полные или частичные) на поддержание корпоративного стиля одежды

Существование известного, популярного имиджа у компании

Путевка один раз в год в любую страну по выбору и т.д.

Наличие корпоративной культуры

Поведение управленцев как фактор их развития стало играть все более заметную роль при групповом управлении, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, а только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие управленческого персонала.

В процессе развития и формирования работника в организации гостиничной индустрии особую роль играют знания. Развитие работников прежде всего связано с приведением их знаний в соответствие с их возможностями. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности они и развивают свой опыт.

В различных работах рассматриваются особенности профессионального развития как процесса подготовки сотрудников к выполнению новых функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций. Организации гостиничной индустрии используют специальные методы и системы управления профессиональным развитием личности — управление профессиональным обучением, подготовку резерва управленцев, развитие карьеры, представляющие собой процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам компании.

Обучение для персонала российских туристских организаций имеет особое значение, так как экономическое возрождение такой отрасли экономики, как туризм, невозможно без квалифицированных управленческих кадров, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения задач функционирования сферы туризма. К сожалению, в настоящее время во многих организациях гостиничной индустрии мало дипломированных специалистов, которые получили специальную подготовку в области туризма. Большинство специалистов осуществляют управление организациями гостиничной индустрии не на основе знаний в сфере управления туристским комплексом, а руководствуясь преимущественно знаниями и опытом, полученными ранее, интуицией и здравым смыслом.

Обучение — это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями. Результатом обучения должна стать способность персонала находить все более эффективные решения в каждодневной деятельности туристской организации.

Специфика обучения персонала для гостиничной индустрии определяется структурой и содержанием его профессиональной деятельности. Среди важнейших задач, которые призвано решить обучение кадров для сферы туризма, можно выделить следующие:

- дать знания, необходимые для успешного решения стоящих перед работниками задач;
- помочь персоналу лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт;
- обучить навыкам и умениям, необходимым для эффективного управления организациями гостиничной индустрии;
- дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в совершенствовании собственной работы;
- способствовать развитию у сотрудников установок, направленных на успешное достижение целей как отдельных подразделений, так и туристской организации в целом.

Поскольку важнейший итог обучения персонала для организаций гостиничной индустрии — это повышение эффективности их деятельности, а как следствие, деятельности всей

туристской отрасли, то при подготовке учебных программ целесообразно особое внимание уделять соблюдению тех принципов (табл. 1.18), которые создают более благоприятные возможности воздействия на установки работников и повышают их готовность использовать полученные знания в своей собственной работе. При данном подходе к обучению персонала сначала определяется модель (профиль) специалиста, которая во многом формирует цели образования; приводится модернизированная классификационная шкала Б. Блума, используемая в США в национальном масштабе.

Таблица 1.18

Принципы формирования учебных программ для подготовки специалистов в области туризма

Название

принципа

Его содержание

Метод достижения

Активность

Использование методов активного обучения, требующих высокой степени активности и личной включенности обучающихся в учебный процесс

Минимизация использования в процессе обучения лекционной подачи материала

Ориентация на практическое использование полученных знаний

Тесная связь содержания занятий с каждодневной управленческой практикой

Групповое обсуждение вопросов малыми группами обучающихся

Командная работа

Разработка навыков командной работы

Оптимальное распределение функций между обучающимися при выполнении учебных заданий

Проектная работа

Форма закрепления полученных знаний и развитие имеющихся навыков

Подготовка в ходе учебного процесса различных проектов повышения эффективности разнообразных направлений деятельности организации

Адаптированный к учебно-профессиональной деятельности вариант данной квалификационной шкалы включает следующие характеристики:

- данные — умение механически отображать (например, фиксировать и передавать) информацию или сведения о происходящих событиях;
- информация — упорядоченное, полное отображение (представление) знаний и явлений, в том числе коммуникация;
- знания — умение воспринимать, запоминать и владеть знаниями. В том числе умение выявлять, распознавать свойства и отношения концепций, теорий, идей, реальных явлений и систем;
- навыки и умения — умение овладевать и осуществлять (воспроизводить) известные способы деятельности — правила, инструкции, описание действий, алгоритмы, моторные навыки, стандартные методы принятий решений и т.д.;
- понимание — умение применять концепции и теории к типовым задачам, воспроизводить недостатки и совершенствовать алгоритмы и простые системы по стандартным правилам; умение репродуцировать;
- творчество — умение творить, создавать, синтезировать, принимать решения, проектировать, планировать изменение объективной реальности в нестандартных, проблемных ситуациях;
- реализация — умение управлять на практике реализацией планов, создавать будущее в условиях значительной неопределенности (продуктивность);
- развитие — умение выявлять и корректировать неадекватные ментальные модели на основе соотнесения реального и планируемого хода событий с привлечением своего опыта, новых данных и результатов дискуссий с другими руководителями;
- видение — умение мыслить стратегически, на уровне изменения целей и культуры, управлять поведением больших систем, снимать проблемы в самом начале их развития;
- провидение — умение устранять саму возможность возникновения серьезных проблем, предвидеть, менять правила игры.

В идеале каждая организация должна составить свой профиль компетентности работника, ориентированный на ее стратегические задачи. При этом в первую очередь дифференциация

будет проходить по ориентации организации на проведение изменений, стабильное развитие или свое будущее.

Для соответствия данным требованиям к модели развития квалифицированного работника организация учебного процесса должна быть ориентирована на практику и продуктивную деятельность. Практикоориентированный учебный процесс может включать следующие учебные мероприятия: очные групповые занятия, самостоятельную работу с литературой, письменные работы, работу в группах взаимоподдержки, консультации преподавателя. Эффективность и гармоничность этому комплексу придает оптимальное сочетание очных и дистанционных методов обучения, а также наличие у обучающихся определенной степени свободы в выборе наиболее подходящих для них форм обучения и глубины их использования.

В настоящее время в России широко используется один из подходов к корпоративному обучению и развитию персонала — обучение действием. Эта технология была разработана английским ученым и исследователем Р. Ревансом как один из способов обучения персонала без отрыва от производства. Еще в 40-х гг. прошлого столетия Р. Реванс обратил внимание на тот разрыв, который существует между книжными знаниями и их практическим применением. Занимаясь исследованиями этого вопроса, он пришел к выводу, что знания могут быть только результатом действия, что было положено им в основу технологии обучения действием. К принципиальным особенностям данной технологии обучения относится следующее:

- обучающиеся работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями;
- обучающиеся учатся друг у друга, а не у так называемого учителя;
- обучающиеся имеют редкую возможность начать свою карьеру в данной организации с нуля, работая над реальными проектами, реализуемыми компанией;
- обучающиеся осуществляют внедрение полученных результатов и не тратят время на подготовку доклада, плана или рекомендаций;
- процесс обучения действием способствует возникновению нового мотива в практической деятельности каждого обучающегося.

Анализируя возможности практического применения технологии обучения действием, следует отметить ее эффективность при решении вопросов развития персонала и подготовки резерва кадров, которые актуальны при формировании корпоративной культуры. Однако в технологии обучения действием есть определенные недостатки: непредсказуемость результатов; обязательная всесторонняя поддержка высшего руководства туристской компании.

Дальнейшее направление в развитии управленческого персонала в России должно представлять собой синтез перспективных и западных методов обучения, в том числе интенсивных технологий с учетом позитивного опыта функционирования в недалеком прошлом отечественной системы повышения квалификации персонала.

Обучение персонала для большинства российских организаций гостиничной индустрии в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки, установки, которые помогали успешно работать в прошлом, в настоящее время теряют свою действенность. Очень быстро изменяющиеся внешние и внутренние условия функционирования организаций гостиничной индустрии ставят перед большинством российских туристских организаций задачу подготовки персонала к происходящим изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом задача подготовки персонала не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам передается информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей туристской организации и включенности в ее дела, а также должно способствовать развитию корпоративной культуры.

Несмотря на существующие финансовые сложности, большинство российских туристских организаций расходы, связанные с обучением персонала, рассматривают как приоритетные и необходимые (табл. 1.19). Все больше организаций сферы туризма проводят широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии компании.

Однако в то же время многие из организаций туристской отрасли не проводят обучение работника перед его повышением в должности. Задачей данного обучения является подготовка сотрудника к работе в новой должности, к решению нового круга задач. Если для западных компаний совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его

Таблица 1.19

Мотивы обращения организаций гостиничной индустрии к образовательным программам [16], %

Должность

Критерий мотивации

Директора

Руководители

подразделений

Специалисты

Стабильность доходов организации

43

30

31

Выживание бизнеса

27

15

15

Повышение эффективности бизнеса

25

45

46

Иные мотивы

5

10

8

к выполнению новых, более сложных и ответственных задач, то для многих российских туристских организаций вопрос о том, какие новые знания необходимы руководителям, получающим повышения, часто даже не ставится.

Возрастание роли обучения в процессах развития отдельного работника и всей гостиницы в целом обусловлено следующими факторами, а именно тем, что обучение становится:

- средством достижения стратегических целей организации гостиничной индустрии. Успех на пути реализации важнейших стратегических целей организации туристской отрасли во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о содержании стратегических целей и насколько он подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых изменений структуры и содержания принципов управления, повышения способности организации к выживанию в условиях конкурентной борьбы на туристском рынке вынуждает руководство все большего числа компаний переходить от краткосрочного планирования, которое было уместно в условиях неопределенности, к выработке долгосрочных стратегий развития. Реализация этих стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки как руководителей, так и рядового персонала;

- средством повышения ценности человеческих ресурсов организации гостиничной индустрии. Ряд туристских организаций не уделяют достаточного внимания вопросам обучения своего персонала, так как не рассматривает эту статью расходов как необходимую. Однако с течением времени руководство таких организаций неизбежно сталкивается с проблемой, что отдача от человеческих ресурсов в организации с каждым годом становится все меньше. Переход туристских организаций на работу в рыночных условиях и возрастание конкурентной борьбы на внешнем и внутреннем рынке, появление новых технологий требуют решения всего комплекса вопросов, связанных с повышением квалификационного уровня работников, а также готовности использовать не только старые, испытанные, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом подходы и методы, но и принципиально новые методы обучения;

- основой проведения в организациях гостиничного бизнеса организационных изменений. Та работа, которую ведут многие организации гостиничной индустрии для повышения своей конкурентоспособности, невозможна без использования нового, современного оборудования, без внедрения более эффективных технологий, приемов работы и методов руководства. Технологические изменения и постановка новых организационных целей радикально изменяют содержание труда самых различных категорий работников — от высшего руководства до рядового персонала, а это требует дополнительных знаний, развития необходимых навыков, пересмотра старых подходов к работе. В этих условиях обучение всех основных категорий работников становится совершенно необходимым.

В результате обучения персонала организация гостиничной индустрии получает следующие преимущества:

- успешное решение проблем, связанных с появлением новых направлений деятельности, и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности;
- более полное использование организацией знаний, навыков и умений работников, полученных в результате их обучения и позволяющих достаточно быстро окупать инвестиции, направленные на эти цели;

- повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и более жестким требованиям международного туристского рынка;
- сохранение и распространение среди сотрудников основных ценностей и приоритетов корпоративной культуры, пропаганда новых подходов и ориентиров.

В то же время организация несет определенные расходы на обучение персонала. Среди издержек, связанных с обучением работников, можно выделить прямые и косвенные издержки. К прямым издержкам относятся расходы на оплату преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы и на аренду помещения. К косвенным издержкам могут быть отнесены расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от основной работы на период их участия в учебной программе (как правило, с сохранением зарплаты). Кроме того, обучение или повышение квалификации одних работников часто оборачивается дополнительной нагрузкой на других работников.

Особенно значительные материальные издержки организация несет при оплате длительного (от нескольких месяцев, до нескольких лет) обучения своих работников с отрывом от основной работы. Иногда очень сложно определить, какие именно издержки (прямые или косвенные) являются для руководства организации наиболее значительными и решающими при ответе на вопрос о необходимости организации обучения персонала.

Процесс обучения персонала — это планомерная систематическая работа компании, начинающаяся с выявления в организации потребности в обучении сотрудников. К сожалению, в настоящее время типичной является ситуация, когда в организациях гостиничной индустрии не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении различных категорий работников, и не потому, что это считается ненужным, а просто из-за того, что в организации отсутствуют документы и положения, регламентирующие порядок или технологию выявления этой потребности.

Для того чтобы обеспечить функционирование эффективной системы обучения в гостиничной организации, целесообразно подойти к этому вопросу комплексно (рис. 1.1).

Потребности в обучении различных категорий персонала организации гостиничной индустрии определяются как требованиями и интересами (целями) организации, так и индивидуальными характеристиками работников (возраст, опыт работы, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы). Анализ предлагаемых в настоящее время обучающих программ показал, что к наиболее предпочтительным темам обучения относятся: анализ деятельности конкурентов при подготовке коммерческих решений; сценарии ведения конкурентной борьбы; формирование ценовой политики в условиях усиления конкуренции; современные методы стимулирования продаж.

Для того чтобы определить содержание и методы обучения, которые необходимо применять организации для достижения ее целей, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работ-

Этапы формирования программы обучения персонала в организации гостиничной индустрии

Рис. 1.1. Этапы формирования программы обучения персонала в организации гостиничной индустрии

ников разных категорий нуждается в обучении) потребности в обучении могут быть выявлены следующими методами:

- оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование и др.);
- регулярная оценка результатов труда персонала (аттестация). В ходе регулярной оценки результатов труда работников организации (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. После этого можно принимать решение о необходимости обучения и определении конкретной формы и содержания обучения;
- анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации гостиничной индустрии и планов отдельных ее подразделений, а также определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации;
- наблюдение за работой персонала. Несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям должностных инструкций, выявленное в результате наблюдения, может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения;
- анализ проблем, мешающих эффективной работе. Если в туристской организации есть проблемы, связанные с плохой работой, с неоправданными большими затратами времени на выполнение задания и т.п., то эта информация может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявки на обслуживание тех или иных категорий персонала. Эти проблемы могут отражать не только существующую потребность в обучении, но и то, каким образом результаты обучения могут быть использованы в повседневной практике работы организации сферы туризма;
- сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений туристской организации;

- организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников гостиницы специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности разных категорий персонала в обучении;

- выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала (табл. 1.20). Обучение, увязанное с профессиональными потребностями работников и целями организации, должно быть ориентировано на перспективу, т.е. способствовать тому, чтобы люди были хорошо подготовлены для выполнения не только текущей работы, но и для решения задач, которые могут возникнуть в перспективе.

Таблица 1.20

Факторы, оказывающие влияние на выбор программы обучения

Фактор

Его содержание

Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и ее кадровой политике

Востребованность результатов обучения.

Связь обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, оценка, стимулирование и др.). Соответствие обучения исповедуемой в организации философии управления и корпоративной культуре

Окончание

Фактор

Его содержание

Потребность в обучении

Несоответствие квалификации и профессиональной подготовки персонала новым направлениям, появившимся в деятельности организации.

Категории работников, нуждающихся в обучении. Количество работников, нуждающихся в обучении в данный момент или в будущем

Содержание

обучения

Предоставление обучающимся необходимых знаний. Обучение соответствующим моторным навыкам и навыкам работы с информацией.

Обучение навыкам межличностного общения и изменение установок.

Обучение навыкам принятия решений и решения проблем

Использование ключевых принципов обучения

Обеспечение слушателей необходимой обратной связью. Использование возможностей для подкрепления результатов обучения.

Обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков.

Обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и к применению новых знаний и умений в работе. Создание условий для полученных знаний, навыков, моделей нового поведения в имеющихся рабочих ситуациях

Характеристики обучающихся

Личностные особенности слушателей.

Индивидуальные различия слушателей в опыте, знаниях и способностях.

Мотивация к обучению

Стоимость

программы

Размер бюджета на обучение.

Оплата преподавателей.

Расходы на аренду помещений.

Расходы на размножение методических материалов, на канцелярские товары, наглядные пособия и пр.

Условия проведения обучения

Решение о месте проведения обучения (в организации или вне ее) будет зависеть от того, располагает ли организация помещениями, отвечающими необходимым требованиям; есть ли оборудование, необходимое для проведения занятий; может ли организация исключить разного рода отвлечения слушателей, если учеба будет проходить на ее территории

Преподаватели

Наличие в организации собственных преподавателей.

Опыт и уровень квалификации преподавателей, необходимый для проведения занятий.

Есть ли внешние организации, которые могут предоставить преподавателей для проведения занятий

В настоящее время организации гостиничной индустрии наиболее часто при выборе программы обучения руководствуются критериями, представленными в табл. 1.21.

Таблица 1.21

Предпочтительные критерии выбора программы обучения организациями гостиничной индустрии, % [5]

Критерий

Доля опрошенных, выбравших данный критерий

Содержание программы

28

Стоимость обучения

22

Рекомендации знакомых

20

Преподавательский состав

18

Вид документа, выдаваемого по окончании курса

6

Известность

2

Форма его проведения

2

Продолжительность

2

Место и время проведения

2

Информация о состоянии подготовки работника формируется на основе оценки его деятельности, являющейся исходным пунктом диагностики квалификации. При этом определяется, какие профессиональные качества работника требуют развития или коррекции. В ходе оценки качества знаний, умений, деловых и личностных качеств специальные комиссии аттестуют работников в зависимости от результативности их труда по выбранным факторам и относительной значимости этих факторов для выполняемых работником функциональных обязанностей. По результатам также определяется целесообразность обучения, его методы, выдаются рекомендации для подготовки специалистов под конкретные запросы организации.

В процессе планирования обучения персонала учитывается, что его обучение может осуществляться как в учебных заведениях, так и непосредственно в туристских организациях. Непрерывность обучения работников в организации обеспечивается рациональным сочетанием периодичности, видов и методов подготовки на основе единого плана обучения, исходя из условий деятельности и потребности организации гостиничной индустрии.

Планирование обучения работников представляет собой определенную систему и может быть перспективным и оперативным. Перспективное (стратегическое) планирование рассчитано на два-три и более лет. Оно включает в себя стратегии обучения персонала, т.е. выбор основных видов обучения, его формы, тематические направления, состав обучаемых и т.д. Оперативным планированием обучения кадров принято называть планирование на предстоящий год. В этом случае определяется потребность организации в отдельных видах обучения, сроки и продолжительность обучения, состав групп, тематика, особенности финансового и материально-технического обеспечения, необходимость разработки учебно-методических пособий и т.д.

Обучение независимо от выбранного метода подготовки персонала должно основываться на соблюдении ряда обязательных принципов:

- работник должен быть заинтересован в результате обучения;
- изучение нового должно подкрепляться практическим опытом и повторением, так как обучение требует времени для усвоения нового и обобщения накопленного материала;
- накопленный материал должен быть осмыслен. Этому призваны помочь соответствующие вопросы для обсуждения, тесты, задания;
- методы обучения должны быть как можно более разнообразны;
- материал должен быть приближен к конкретной деятельности работника. Преподаватель обязан приблизить обучение к реальным рабочим ситуациям, так как после окончания обучения работник должен применять полученные знания на практике.

Специалисты выделяют две группы методов обучения персонала: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в каждодневной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для конкретной туристской организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении работников туристской организации. Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

В настоящее время в гостиничной индустрии преобладает обучение персонала вне рабочего места, что объясняется наличием опытного преподавательского состава и развитой учебно-методической базы многих учебных заведений России.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от основной деятельности организации гостиничной индустрии. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях. Каждый

метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника и всей туристской организации в целом.

Составление конкретной программы обучения является достаточно трудным делом, поэтому целесообразно формирование программ обучения осуществлять руководству совместно с кадровой службой. При составлении программы обучения необходимо учитывать целый ряд факторов:

- продолжительность программы обучения и сроки ее проведения;
- цели и интересы организации гостиничной индустрии по использованию конкретного набора учебных модулей;
- сводные результаты индивидуального анкетирования будущих слушателей;
- место проведения учебных занятий и состояние учебной базы;
- уровень занятости преподавателей в период проведения обучения;
- наличие технических средств обучения;
- типовой распорядок учебного дня (график занятий);
- формы проведения занятий. Наиболее предпочтительными формами проведения занятий в настоящее время в туризме считаются следующие: практические семинары (50%); лекции (31%); консультационные семинары (30%); кейсы (деловые игры) (29%); конференции (26%); тренинги (25%).

Организация эффективного обучения персонала предполагает постоянный контроль за проведением обучающих программ и оценку их эффективности, что возможно путем сбора данных до обучения (информация о поведении, профессиональных установках, знаниях и навыках работников; количественные и качественные показатели работы различных работников и подразделений); во время обучения (мотивация обучающихся, интерес к различным темам, формам передачи материала и др., оценка степени усвоения слушателями учебного материала) и после обучения. Это необходимо для сопоставления данных, характеризующих профессиональную деятельность работников до и после обучения.

Не всегда организация после обучения своих работников добивается желаемого результата. В этом случае возникает необходимость выявления причин неуспеха. Хорошие программы могут быть недостаточно эффективны по многим причинам: возможно, были поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения; сам процесс обучения плохо организован; низкая практическая полезность обучения. Не исключено, что были какие-то срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения. Но, как правило, основной причиной неэффективности обучения является низкая мотивация сотрудников. Анализ причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, позволяет предпринять в будущем необходимые

корректирующие шаги. Подобная практика дает возможность постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавиться от таких учебных программ и методов обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Таким образом, эффективное управление организацией гостиничной индустрии и формирование в ней корпоративной культуры предполагают творческое решение задач, выявление новых закономерностей, учитывающих многообразие человеческого фактора и его проявлений в разнообразных ситуациях, что возможно осуществить только при интенсивной подготовке персонала к управленческой деятельности, а также при дальнейшем развитии как профессиональных, так и личностных качеств работников компании.

Источник:

https://bstudy.net/709338/turizm/razvitie_personala_organizatsiyah_gostinichnoy_industrii

Вопросы к обсуждению:

1. Что входит в структуру персонала гостиницы и организации общественного питания?
2. Критерии оценки сотрудников
3. Формирование трудового коллектива

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 5. Власть, лидерство и руководство в менеджменте гостиниц и организаций общественного питания

Тема 5.1 Менеджмент деловых совещаний и переговоров в гостиницах и организациях общественного питания

3. Цели занятия.

- определить сущность руководства и лидерства
- определить сущность стиля руководства
- знать типологию стилей руководства
- изучить основы и виды власти

4. Структура лекционного занятия

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Сущность руководства и лидерства	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Сущность стиля руководства	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Типология стилей руководства	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Теории стилей руководства и лидерства	Информационная лекция Обзорная лекция

		Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
--	--	--

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

1. Сущность понятия «лидерство»: многоаспектность, определение, заблуждения

Лидерство (лидер от англ. leader – ведущий, первый, идущий впереди) разнообразно, ему дано много определений. Вопросы лидерства

рассматриваются как:

- психологические,
- философские,
- социальные,
- политические,
- управленческие и пр.

Лидерство не имеет конкретного определения для различных ситуаций, этим объясняется многоаспектность лидерства, существование различных подходов к его анализу, а также распространенные заблуждения о лидерстве.

Ранее, начиная с древнего времени, проблемой лидерства было, как найти защитника, спасителя (старейшины рода, вожди племени).

Историческими моделями всеохватывающего лидерства стали образы пророков: Иисуса, Мухаммеда, Будды. Постепенно подходы к лидерству трансформировались и нашли свое место в менеджменте, где рассматриваются комплексно в связи с потребностями большого бизнеса и самого менеджмента.

Общее (для различных сфер деятельности человека) определение лидерства: лидерство – это положение (статус) определенной личности в группе или в обществе в целом, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей.

Изучая дисциплину «Основы лидерства», мы будем рассматривать лидерство в экономике, в контексте управления предприятием, то есть менеджмента.

В начале 70-х гг. XX в. в Японии, в 80-х гг. в Германии, а затем в США и других экономически развитых странах менеджеры столкнулись с проблемой резкого снижения значимости для персонала материального стимулирования как способа, побуждающего их к высокопроизводительному труду. Стало очевидным, что дальнейшее совершенствование деятельности персонала все в большей степени будет зависеть от потенциала их общей культуры и психологического климата в коллективе. А последние непосредственно зависят от наличия в них лидеров, способных влиять на персонал, не прибегая к административным и другим формальным методам воздействия. Поэтому вопрос лидерства стал актуальным для теории и практики менеджмента.

Определение лидерства в менеджменте: лидерство – это положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.

Лидер организации – это человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство. Лидерство – это и наука, и практика, и искусство.

Ошибочные представления о лидерстве:

– человек, назначенный на управленческую должность (менеджер), уже является лидером. Лидерство не получают вместе с

постом. Оно исходит не из назначения, а от влияния человека. Высокое положение дает больше шансов стать лидером, но при этом не исключается и вероятность вообще потерять влияние даже при сохранении должности;

– лидер – это предприниматель, то есть тот, кто умеет зарабатывать деньги, продавать или комбинировать. Предприимчивость, творчество, успех содействуют лидеру, но не делают его таковым. Необходимо долгосрочное устойчивое и признаваемое влияние;

– сущность лидерства составляет определенная сила, а значит тот, кто больше знает, тот и лидер («знание – сила»). На практике лидеры часто не те люди, которые имеют самые высокие коэффициенты интеллекта. Иногда способности к лидерству находятся в противоположности с мыслительными способностями. Таким образом, уровень знаний и уровень лидерских качеств – это не одно и то же. Вместе с тем без знаний нет лидера. Например, представьте, что вам предложили ознакомиться с результатами расчетов «Даты рождения последнего жителя Земли».

Вам трудно судить об этой проблеме, но, если, заглянув в эти расчеты, вы обнаружили несколько арифметических и логических ошибок, у вас не будет сомнений в том, что и окончательный результат неверен. Если ошибки у лидера – ему не верят; – лидер – это тот, кто идет впереди. Лидер – не первопроходец.

Быть первым – не значит быть лидером.

Например, группа людей штурмует горную вершину. Первым ее достиг один из членов этой группы. Но лидером ее остался человек, за которым преднамеренно и сознательно

последовали все остальные на штурм вершины. Просто достигший вершины раньше других первым осуществил перспективный замысел реального лидера.

Лидер – это тот, кому удастся превратить людей в единомышленников или последователей.

2. Взаимосвязь лидерства и управления.

Сферы лидерства в организации

В американской социологической и политологической литературе термины «управление» и «лидерство» чаще всего употребляются как синонимы. В русскоязычном употреблении между ними выявляется существенное различие.

Термины «управление» и «лидерство» не обозначают одни и те же действия, но они органически взаимосвязаны. Суть их взаимосвязи в том, что лидерство является важным аспектом управления. По аналогии с процессами общения и принятия решений лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления организацией. Общее между управлением и лидерством состоит также во взаимодействии людей и через него во влиянии на них. Кроме того, практически каждая из функций менеджмента одновременно и лидерская функция.

ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯ

КОНТРОЛЬ МОТИВАЦИЯ

Несмотря на то, что лидерство – существенный компонент эффективного менеджмента, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими.

Основные отличия лидерства от управления:

1) управление в отличие от лидерства существует в организационных структурах взаимодействующих людей. Повседневная жизнь показывает, что могут существовать лидеры совершенно неорганизованных групп, в которых не проявляются типичные черты управления. Например, во время дискотеки какая-то девушка или парень становится лидером в танцах и за ними начинают следовать остальные. Нечто подобное можно увидеть и во время футбольного матча, когда в группе активных болельщиков одной из соперничающих команд вдруг проявляется фанат, становящийся лидером, оказывающим влияние на других, заражающим их своим азартом. Управление и осуществляющий его руководитель могут проявиться только там, где существуют организованные структуры взаимодействующих людей, причем эти структуры действуют стабильно на протяжении достаточно длительного времени – предприятие, его цех, банк, учебное заведение и т. п.;

2) выдвижение и направленность лидера и руководителя происходит разными путями. Лидера, даже если он предлагается изначально кем-то со стороны, в конечном счете, признает ведомая им группа. Это означает, что лидер обычно выдвигается «снизу», более или менее демократическим путем.

В отличие от этого в большинстве случаев руководителя назначают «сверху», как бы «навязывая» организации и т. п. Лидерство можно обозначить вектором, направленным снизу вверх, а руководство – вектором, направленным в противоположную сторону.

Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий. Лидерами становятся не по воле организации (хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий);

3) лидерство в отличие от управления предполагает наличие последователей, а не подчиненных или сотрудников.

Соответственно отношения «начальник – подчиненный», присущие традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер – последователь».

Человек становится лидером именно благодаря готовности людей следовать за ним. Но люди склонны следовать за теми, кто яснее и четче может сформулировать стоящие перед ними цели и задачи, определить пути и способы их решения, за теми, кого считают способным предоставить им средства для удовлетворения их собственных желаний, стремлений, потребностей;

4) быть руководителем и лидером не одно и то же. Лидерству свойственно нечто большее, чем формальная основа. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он влияет на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации.

Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары и услуги низкого качества.

Различие между управлением и лидерством: управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы. Руководитель – лицо, на которое официально возложены

функции управления организацией, а лидер – самый авторитетный член группы. Руководство происходит через власть, лидерство – через влияние. Действия лидера не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур.

Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности и иерархии.

Исследования показывают, что многие менеджеры обладают лидерскими качествами, однако на практике они редко проявляются – Отличия менеджера-администратора от лидера

Менеджер как администратор

Менеджер как лидер

Администратор инноватор

Поручает вдохновляет

Работает по целям других

Работает по своим целям

План – основа действий
действий

Видение – основа

Полагается на систему

Полагается на людей

Использует доводы

Использует эмоции

Контролирует

Доверяет

Поддерживает движение

Дает импульс движению

Профессионален

Энтузиаст

Делает дело правильно

Делает правильное дело

Реальная жизнь не всегда разводит руководителя и лидера по противоположным углам, часто руководитель является лидером вне зависимости от его формальной должности в организационной иерархии.

Наибольший интерес для нас представляет именно этот вариант, когда руководитель, эффективно управляющий своими подчиненными, признан ими и как лидер организации.

Природа лидерства двойственна: в нем выделяется деловая сфера

(формальное лидерство) и сфера отношений (неформальное лидерство).

Обе сферы неотделимы друг от друга, как организационнотехническая и социально-экономическая стороны управления.

Влияние с позиции только должности называется формальным лидерством, которое отождествляется с руководством. Но в своем влиянии на людей руководитель не может полагаться только на полномочия, которые дает ему занимаемая должность.

Например, один из заместителей руководителя, имеющий меньшую формальную власть, начнет пользоваться большим авторитетом среди сотрудников в конфликтных ситуациях. Такой заместитель получит поддержку за свои качества, которые находятся в дефиците у шефа.

Процесс влияния через ресурсы иные, чем занимаемая должность, получил название неформальное лидерство. Такое лидерство обусловлено личностными и ситуационными факторами.

3. Власть и влияние

Основные элементы, лежащие в основе руководства и лидерства, – это влияние и власть.

Влияние – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы до угрозы увольнения.

Например, Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия.

Менеджеры должны оказывать влияние таким способом, который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

В практическом менеджменте власть часто ассоциируется с правами и полномочиями, но власть – это реальная возможность их использовать, это способность и возможность влиять на людей независимо от их согласия. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее.

Власть исследовалась в XX веке преимущественно социологами, политиками и философами. В контексте лидерства и менеджмента ученые избегали этой проблемы. Тем не менее, каждая организация может быть рассмотрена как система власти.

Власть имеет различные источники:

- должность или полномочия;
- личность или авторитет;
- культура или менталитет;
- внешние источники.

Власть на основе должности носит формальный характер и зависит от положения должности по отношению к целям организации, от заменимости должности. Власть личности основана на ее авторитете и взаимном признании личностей. Корпоративная культура как источник власти развивается на основе межличностных, часто неформальных коммуникаций, благодаря устному общению, общности целей и на основе фирменного стиля лидерства. Внешние источники власти возникают в результате деятельности законодательных и исполнительных органов государства.

Власть имеет границы. Объем власти в одних руках ограничивается:

- должностными обязанностями;
- границами самой организации;
- временем и силами;

– границами признания власти последователями лидера или другими людьми.

Самую значительную власть заключают в себе те лидеры, которые успешно согласовывают цели сотрудников с целями группы, а цели группы – с целями организации.

Основные типы власти:

– принуждение,

– вознаграждение,

– компетенция (экспертная власть),

– пример (эталонная власть, власть примера, влияние с помощью харизмы),

– традиции (законная власть).

Руководитель может также влиять через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение.

Власть, основанная на принуждении, влияние через страх эффективны только при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

Власть, основанная на вознаграждении, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что они дают положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Иногда трудно определить, какая награда будет иметь эффект.

Традиционная или законная власть – влияние через привитые культурой ценности – самый распространенный тип власти. Кажется, что эффективность традиции исчезает из-за меняющихся ценностей.

Источник: <https://emirsaba.org/1-lekciya-obshie-predstavleniya-o-liderstva-osnovnie-opredelen.html>

Вопросы к обсуждению:

1. В чём отличие власти от влияния?

2. Что такое личность менеджера?

3. Какова роль менеджера гостиницы и менеджера ресторана.

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 5. Власть, лидерство и руководство в менеджменте гостиниц и организаций общественного питания

Тема 5.2 Управление конфликтами в гостиницах и организациях общественного питания

3. Цели занятия.

- Определение типологии конфликтов
- Причины возникновения конфликтов
- Методы разрешения конфликтов

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Личность менеджера	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Роль менеджера гостиницы	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Роль менеджера ресторана	Информационная

		лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Требования к менеджеру гостиницы	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Личность менеджера

Роль менеджера гостиницы

Изначально слово «менеджер» обозначало умение объезжать лошадей и править ими. В переводе с английского «менеджер» означает «специалист по управлению, организации бизнеса», т.е. человек, осуществляющий руководство организацией или ее отдельной структурой. На основе присущих только ему способностей менеджер (с учетом научных знаний и достижений) воздействует на людей (подчиненных), а через них — на социально-экономические процессы, обеспечивая этим достижение поставленных целей.

Трудно дать единое обобщающее определение понятию «руководство» — этой сложной предметной области. Руководство может осуществляться на основе общественного статуса, признания индивидуальных знаний или мудрости. Оно может основываться на характерной особенности индивида или рассматриваться как поведенческая категория. Лидерство также принято рассматривать в контексте роли лидера и его способности добиваться от других эффективного выполнения работы либо как уровень взаимоотношений, посредством которых один человек оказывает влияние на поведение и действия других людей.

Управление — это динамический процесс, не ограничивающийся влиянием на людей, которые находятся в подчинении руководителя. Связь «лидер — подчиненный» взаимная, а эффективное управление — процесс двусторонний.

Руководство — это моральная и интеллектуальная способность отчетливо представлять и делать все возможное для организации и ее сотрудников. Наиболее существенная задача, решаемая лидером, — создать командный дух вокруг себя и рядом с собой. Следовательно, умение руководить — основное свойство эффективного управления людьми. Оно имеет отношение к мотивации, межличностному поведению и системе общения.

Быть эффективным менеджером — значит успешно управлять людьми. Руководящая роль составляет суть деятельности менеджера, она включает ответственность за мотивацию поступков и действий подчиненных. Можно быть назначенным менеджером, но не восприниматься лидером в коллективе до тех пор, пока назначение не получит одобрения со стороны рядовых членов. Руководство людьми — динамичная форма поведения менеджера. Это не проявления одного человека, а комплекс взаимоотношений, который зависит от личности менеджера, атмосферы в коллективе, личностных особенностей подчиненных, типа предприятия (целей, структуры и характера работы), наконец, от окружающей социальной, экономической и политической обстановки. Перед менеджерами гостиничного бизнеса всегда стоит сложная проблема: качественно обслужить гостя и получить прибыль. Из нее и следует исходить, определяя, какими качествами должен обладать менеджер отеля, чтобы обеспечить успех предприятию в конкурентной борьбе. Опыт показывает, что основой эффективного управления является личное поведение менеджера.

В начале развития индустрии гостеприимства многие гостиницы управлялись самими владельцами — собственниками. С развитием этого бизнеса размеры отелей увеличивались, организовывать их работу становилось все сложнее, и к руководству стали привлекать профессиональных менеджеров.

Из всего разнообразия обязанностей, которые сегодня исполняют менеджеры гостиничного бизнеса, можно выделить главные:

- подготовка, принятие и реализация управленческих решений и ответственность за их последствия;
- информационные операции: чем полнее объем информации и чем четче менеджер доводит ее до исполнителей, тем результативнее его работа. Для того чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо собрать и обработать достоверную информацию, касающуюся управления гостиничным комплексом. Не зря говорят: «Кто владеет информацией, тот владеет миром»;
- формирование отношений внутри и вне отеля, мотивация членов трудового коллектива к достижению целей гостиницы.

Конфликты. Понятие, типы, причины, пути разрешения.

Слово “конфликт” в переводе с латинского языка означает разногласие, спор, противоречие, несовпадение. Конфликт можно трактовать как борьбу двух противоположных сторон,

активно защищающих свои интересы. Но в психологии единого понятия “конфликт” не существует. Например, в психологическом словаре А.В. Петровского конфликт определяется как “столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия”. В книге Дэвида Майерса “Социальная психология” конфликт трактуется как “воспринимаемая несовместимость целей и действий”.

Одним из оснований для типологии конфликтов является принадлежность конфликтующей стороны к тому или иному субъекту конфликтного действия. В связи с этим выделяются следующие типы конфликтов: внутриличностные конфликты, межличностные конфликты, межгрупповые конфликты.

Внутриличностные конфликты

Внутриличностные конфликты представляют собой столкновение двух противоположно направленных целей (потребностей, мотивов, интересов) у одного и того же человека.

Как было уже сказано выше, ситуация временной незанятости может вызвать негативные переживания, которые влекут за собой внутриличностный конфликт. У некоторых людей наблюдается переживание утраты смысла жизни. В этой ситуации социальный работник должен помочь человеку справиться с внутренними конфликтами, преодолеть переживаемое состояние профессиональной или общей жизненной неопределенности, научить справляться с возникшими проблемами, помочь сформировать более устойчивую позицию по отношению к незанятости. Специалист центра занятости может посоветовать безработному обратиться к профконсультанту или психологу, но при этом не допускать принуждения.

Существуют различные виды внутриличностных конфликтов: мотивационный, нравственный, ролевой и адаптационный.

Мотивационный конфликт характеризуется, например, отсутствием у человека возможности заработать некоторые материальные средства, повысить свое благосостояние.

Нравственный конфликт характеризуется возникновением негативных последствий, обусловленных не только материальными факторами, но и изменением внутреннего состояния человека, ростом психологической напряженности в семье, узким кругом общения с другими людьми.

Ролевой конфликт характеризуется часто стремлением безработного найти работу, которая повышает его статус и определяет принадлежность к желаемой социальной группе.

Адаптационный конфликт характеризуется, обострением чувств неуверенности, тревожности, мешающих человеку адаптироваться к новым жизненным условиям.

Например, клиенту службы занятости предлагают подходящую для него работу (по уровню образования и другим параметрам), но он не уверен, что сможет справиться со своими должностными обязанностями.

Межличностные конфликты

Для них характерны ситуации противоречия, разногласия, столкновения между людьми. Межличностные конфликты могут охватывать все сферы человеческих отношений.

Например, столкновение интересов клиента, ищущего работу, и специалиста службы занятости (первый считает, что предлагаемая ему вакансия не является подходящей, а второй – наоборот).

Межгрупповые конфликты

Межгрупповые конфликты менее распространены между людьми, но они тяжелы по своим последствиям.

Например, в службе занятости может наблюдаться противоборство между группой безработных и сотрудниками в случае несвоевременной выплаты пособия по безработице, наличии нездоровой психологической обстановки в коллективе центра занятости.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Причинами конфликтов могут являться противоречия во взглядах, несовпадение точек зрения, целей, подходов и различные видения способов разрешения возникшей ситуации, которые могут затрагивать личные интересы окружающих людей. Перечислить все причины невозможно, но можно выделить ряд причинных факторов конфликтов.

Информационные факторы. Для данной группы факторов характерно недостаточное количество информации, которое не дает полного видения ситуации, чтобы объективно оценить ее.

Предпосылками для возникновения конфликта в данном случае являются неполные и неточные сведения, слухи, преждевременная информация или информация, переданная с опозданием, ненадежность источников информации и т.д.

Эмоциональные потрясения могут вызывать различные негативные последствия, которые приводят к забывчивости, рассеянности. Безработный может опаздывать к регистрации, или забывать информацию, сообщенную социальным работником. Все это может привести к конфликту.

Для устранения этой причины, необходимо создать условия для обеспечения полноты информации. Важно, чтобы специалист службы занятости объяснил безработному его права и обязанности, просветил о реальных перспективах трудоустройства в будущем. Предложил поиск работы по объявлениям в газетах, через различные агентства, непосредственно на предприятиях, где существуют или могут появиться такие должности и др.

Поведенческие факторы. Для них характерно проявление поведения, которое не устраивает сторону другого оппонента – неуместность, грубость, бестактность и т.д.

Безработный испытывает дискомфорт, негодование, и свой гнев может излить на специалиста службы занятости.

Для устранения поведенческого фактора, социальный работник обязан установить доброжелательный контакт с безработным. В этом ему помогут такие качества, как доброта, спокойствие, терпимость. Для него всегда важна профессиональная реакция. Не стоит уподобляться поведению клиента и проявлять негативные эмоции.

Ценностные факторы – неприемлемость одной из конфликтующих сторон принципов и ценностей, которым следует другая сторона.

Безработный не проводит переоценки ценностей. Ситуация не меняется, безработный сохраняет ощущение полного провала и бесперспективности. Он отказывается от малоквалифицированной работы, свыкается с мыслью: “Я ни к чему не пригоден”.

В этом случае специалист службы занятости обязан помочь безработному изменить отношение к себе, и ощутить свою значимость, вернуть ему способность к активному поиску работы.

Структурные факторы характеризуются установившимися обстоятельствами, событиями, которые невозможно изменить или скорректировать. Например, пол, возраст, ресурс, закон и т.д.

Часто прежняя специальность безработного оказывается невостребованной на рынке труда, или по возрастным особенностям та или иная работа ему не подходит.

Для этой категории факторов характерны глубокие переживания своего состояния, возникает чувство безнадежности, ненужности, которое иногда влечет за собой разрушение семьи, сужение круга друзей.

Для разрешения возникшей ситуации – необходимо направить клиента к профконсультанту или к психологу.

Источник: https://bstudy.net/739679/turizm/lichnost_vlast_avtoritet_menedzhera_gostinitsy

Вопросы к обсуждению:

1. Какова личность менеджера?
2. Какова сущность конфликтов?
3. Какие требования существуют к менеджеру гостиницы и ресторана?

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 6. Управленческие решения в гостиницах и организациях общественного питания

Тема 6.1 Управление сбытовой политикой гостиниц и организаций общественного питания

3. Цели занятия.

- Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в организациях общественного питания и гостиницах

- Особенности процесса разработки и принятия управленческого решения в гостиничном бизнесе

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Требования, предъявляемые к управленческим решениям	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в гостиничном бизнесе	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

3	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в организациях общественного питания	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Особенности процесса разработки и принятия управленческого решения в гостиничном бизнесе	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления. Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.

Одной из характерных особенностей современного менеджмента является необходимость высокого профессионального уровня управленца, возросшая интеллектуализация управленческого труда. Основное предназначение менеджера — обеспечить эффективное функционирование, устойчивое развитие или выживание организации.

Внешняя и внутренняя среда, в которой функционирует организация, подвержена непрерывным изменениям, степень значимости которых различна. Чтобы не оказаться в ситуации водителя, не заметившего резкого поворота дороги, контроль за состоянием внешней и внутренней среды организации должен осуществляться непрерывно.

Разработка управленческого решения — один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех дела. Только профессиональный менеджер владеет технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам. Известное мнение о том, что принять решение легко — трудно принять хорошее решение, лишь подчеркивает сложность процесса разработки решения, сочетающего в себе формальные и неформальные аспекты, различающиеся степенью участия в нем человека.

Решение в сфере управления представляет собой обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо, наоборот, воздержаться от них), связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем. Это процесс выбора из множества имеющихся альтернатив (целей, способов действия и проч.) наиболее предпочтительной для решения возникшей проблемы. Проблема представляет собой сложный теоретический вопрос или практическую ситуацию (например, разница между фактическим и желательным состоянием системы), не позволяющие в данных условиях получить желательный результат. Такое несоответствие и преодолевается путем принятия управленческого решения.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Современную организацию отличают масштабы управленческой деятельности, ее отделение от непосредственного процесса производства или оказания услуг. Благодаря современным коммуникационным технологиям резко возросли информационные потоки, возможности оперативной работы с большими массивами информации. В связи с этим разрабатываются эффективные интеллектуальные системы сопровождения, а также поддержки процесса выработки и принятия управленческих решений.

Понятие управленческого решения

Управленческое решение как категория управления выражает сущность процесса воздействия на персонал средствами и методами, адекватными возможностям организации и обеспечивающими наилучшие целевые результаты деятельности.

В середине XX столетия сформировалась «новая школа» управления, приоритетные идеи которой были связаны с выявлением и оценкой факторов, воздействующих на экономические и управленческие процессы. При этом особо выделялись факторы внешней (макроэкономические, микроэкономические, региональные) и внутренней, или внутрисистемной, среды. Разнообразие факторов и разнонаправленность интересов субъектов хозяйственной деятельности обуславливали использование разных вариантов действий менеджера в процессах управления.

С позиций технологии процесс управления стал рассматриваться как определенная последовательность действий менеджера и аппарата управления по выработке, принятию и реализации управленческих решений, содержание которых обусловлено реальными производственно-хозяйственными проблемами.

Управленческое решение рассматривается как вид управленческой деятельности, посредством которой обеспечивается активизация совместной деятельности людей, ее целенаправленность и результативность. Ключевой категорией процесса управления выступает функция или вид управленческой деятельности, отражающей совокупность управленческих отношений по формированию воздействия на персонал. Поэтому функция выступает как объективно необходимая область процесса управления, имеющего целевую, временную, пространственную определенность и конечную результативность и является важнейшей функцией управленческого цикла. Управленческое решение представляет собой наиболее оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, имеющий обязательное значение, определяющий средства достижения цели, организующий деятельность субъектов и объектов управления.

Основные типы принятия управленческого решения

Процесс разработки решения, сочетая в себе формальные и неформальные аспекты, различается степенью участия в нем человека. В связи с этим выделяется два основных подхода к принятию управленческого решения:

·Нормативный подход, основанный на дедуктивной логике, рассчитанной на то, как мы должны думать, а не то, что мы думаем на самом деле. Чем больше количественной определенности изучаемого явления, тем больше доля формальной стороны при разработке и принятии решений.

Данный подход позволяет принимать рациональные решения, в которых учитывается не прошлый опыт, а лишь объективный аналитический процесс. Идея усиления значимости формальных аспектов в разработке решений может в будущем привести к тому, что в противостоянии «человек — искусственный интеллект» (сотрудник или компьютер) менеджер может отдавать предпочтение машинам и технологиям, игнорируя значимость человеческого фактора.

·Дескриптивный подход, основанный на том утверждении, что в конфликте чувства и разума всегда побеждает чувство, поэтому процесс принятия решения венчает неформальный аспект. Оставаться беспристрастным к содержанию и качеству решений менеджеру не позволяет социальная среда, в которой осуществляется процесс управления. Чем менее определенно происходящее, хуже количественные представления о проблемной ситуации, тем больше доля творчества людей.

Данный подход позволяет принимать следующие типы решений:

- Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.
- Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений).
- Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.
- Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая, в самом деле, нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой.

Кроме того, существуют и рациональные решения. Главное различие между решениями рациональными и основанными на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Данный вид состоит из пяти основных этапов: диагноза проблемы, формулировки ограничений и критериев для принятия решения, выявления альтернатив, оценки альтернатив и окончательного выбора.

Можно выделить основные требования к качеству информации для принятия управленческого решения:

- своевременность;
- достоверность (с определенной вероятностью);
- достаточность;
- надежность (с определенной степенью риска);
- комплексность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара, условиям по стадиям жизненного цикла товаров данного предприятия и конкурентов и т.д.);
- адресность;
- правовая корректность информации;
- многократность ее использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи данных;
- возможность кодирования;
- актуальность информации.

Виды управленческого решения

Управленческие решения оказывают непосредственное влияние на все виды управленческой деятельности. Качество и эффективность управленческих решений выступают характеристиками деятельности менеджера и аппарата управления: разработки и реализации программ и планов деятельности; функционирования системы управления; достижения целей и стратегий управления; осуществления инновационных, инвестиционных, производственных, маркетинговых процессов управления.

Перечисленные методологические признаки позволяют выделить некоторые виды управленческих решений.

Наиболее важные решения, касающиеся функционирования организации в целом, осуществляемые периодически и охватывающие длительный период развития, сопровождаемые прогнозным обоснованием и расчетами рисков. Данный тип решений относится к сферам целеполагания, стратегополагания; выработке инновационной, образовательной, маркетинговой, финансовой, кадровой политики корпораций; длительным инвестиционным проектам, реструктуризации или отдельной сфере деятельности организации. Такие решения свойственны для крупного и среднего бизнеса и принимаются менеджерами высшего уровня в соответствии с формальными полномочиями (генеральным директором, советом директоров, главным менеджером, председателем правления).

Важные специальные решения, касающиеся актуальных хозяйственных проблем, осуществляемые периодически и рассчитанные на конкретные сроки (средне- или краткосрочные). Решения такого типа обусловлены инновационными прорывами, резкими изменениями конъюнктуры на международных рынках, финансовыми кризисами,

чрезвычайными ситуациями (катастрофами, несчастными случаями, природными катаклизмами). Эти решения принимаются на высшем и среднем уровне управления менеджерами высокой квалификации с большим опытом работы.

Повторяющиеся решения с малой долей неопределенности, обусловленной отклонениями от принятой технологии по известным причинам. Решения этого типа принимаются на низшем уровне нередко самими исполнителями, что отражается в должностных инструкциях или в соответствующих указаниях. Такие решения касаются учетных и контрольных процедур, обслуживания производства и регламентов деятельности, социальных процессов. Они основываются на рациональной организации управления производством, регламентах и универсальных процедурах выполнения технологии управления.

Перечисленные типы не исчерпывают многообразия управленческих решений, однако их универсальность пригодна для определения типа решения, прежде чем разрабатывать его варианты.

Итак, решение — это выбор одного из возможных альтернативных вариантов, осуществляемый лицом, принимающим решение, и направленный на достижение поставленной цели. Решение может рассматриваться и как организационный акт, и как одна из центральных составляющих процесса управления организацией.

Механизм выработки, принятия и реализации. Управленческих решений

Принятие решений — многостадийный организационный процесс, имеющий сложные прямые и обратные связи, сочетающий интеллектуальную деятельность членов организации с применением различных моделей и методов, а также современной техники сбора, передачи и обработки информации.

Процесс выработки и реализации управленческого решения — это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на поиск выхода из определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления.

В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих один за другим в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений, которую можно представить в виде алгоритма.

1. Диагностика проблемы.

Первый шаг на пути решения проблемы — определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается

ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете — кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерны; издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию.

Информация и способность использовать ее — решающие моменты в процессе принятия решений. Поток информации, который проходит через организацию, можно сравнить с производственным процессом. В этом процессе единицы сырья перерабатываются в товары и услуги, которые организация производит. Поступление информации начинается со сбора данных, которые представляют собой исходный материал информации. Первоначально данные весьма разрозненны, но в процессе их обработки они становятся полезной информацией. Исходные данные становятся информацией после того, как будут классифицированы, проанализированы и обработаны таким образом, чтобы их можно было использовать для принятия решений.

Для принятия решений менеджерам нужна качественная информация. Качество информации определяется пятью признаками:

- Достоверностью — должна быть избавлена от ошибок;
- Современностью — должна основываться на последних данных;
- Комплексностью — охватывать весь комплекс вопросов;
- Краткостью — должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решения быстро и легко.
- Уместностью — именно той должна быть информация, которая необходима для принятия решений.

Формулировка ограничений и критериев принятия решения.

Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности принятия решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или преодолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации (эта тема рассматривается в разделе, посвященном процессу организации дела). Коротко говоря, менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

Определение альтернатив

Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На данной стадии процесса формируется решение как воздействие путем выбора присущих ему средств и ресурсов, которые выступают и воздействующим фактором, и ограничением. Формируются разные варианты решений, направленные на достижение одной цели.

Следует позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких

действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Оценка альтернатив

Следующий этап — оценка возможных альтернатив.

При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Наиболее ответственные функции в процессе управления связаны со сравнительной оценкой вариантов решений, которая осуществляется как по управленческим критериям, так и по возможностям достижения конечных результатов деятельности организации.

Оценка решения как воздействия осуществляется с позиций силы его воздействия, полноты и взаимосвязанности отношений управления, включенных в решение, комплексности используемых средств и методов воздействия. При оценке управленческого решения применяются методы количественной оценки результативности, затрат ресурсов, эффективности (производительности, рентабельности, прибыльности, окупаемости).

На этой стадии могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны — яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель. В бизнесе прибыль — неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческой организации главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг при наименьших затратах. Поэтому денежное выражение можно использовать для сравнения последствий решений в сходных организациях.

Заметим, что при оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями.

Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

Выбор альтернативы

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто.

Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом. Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю информацию и альтернативы.

В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

Реализация

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко, однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Некоторые руководители считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако, подход типа «прав я или не прав, но начальник я» сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Как станет понятно при рассмотрении проблем мотивации и лидерства, шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают.

Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать.

Тем не менее бывают ситуации, когда руководитель вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

Более того, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций.

Источник: https://bstudy.net/739679/turizm/lichnost_vlast_avtoritet_menedzhera_gostinitsy

Вопросы к обсуждению:

1. Какие факторы влияют на принятие управленческих решений в гостиничном бизнесе?
2. Какие функции и виды каналов сбыта услуг в гостиничном бизнесе существуют?
3. Какие основные типы принятия управленческого решения существуют?

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 6. Управленческие решения в гостиницах и организациях общественного питания

Тема 6.2 Менеджмент финансовых ресурсов и доходов в гостиничных организациях и организациях общественного питания

3. Цели занятия.

- Узнать о продажах гостиничных продуктов организованным потребителям и посредникам на гостинично- туристическом рынке

- Определить понятие управленческого решения, а также отличительные признаки управленческих решений

- Что такое управленческая проблема и какова её диагностика

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Понятие управленческого решения	Информационная лекция

		<p>Обзорная лекция</p> <p>Лекция-дискуссия</p> <p>Проблемная лекция</p> <p>Лекция с применением обратной связи</p>
2	Отличительные признаки управленческих решений	<p>Информационная лекция</p> <p>Обзорная лекция</p> <p>Лекция-дискуссия</p> <p>Проблемная лекция</p> <p>Лекция с применением обратной связи</p>
3	Классификация управленческих решений	<p>Информационная лекция</p> <p>Обзорная лекция</p> <p>Лекция-дискуссия</p> <p>Проблемная лекция</p> <p>Лекция с применением обратной связи</p>
4	Управленческая информация, необходимая для принятия решений	<p>Информационная лекция</p> <p>Обзорная лекция</p> <p>Лекция-дискуссия</p> <p>Проблемная лекция</p> <p>Лекция с применением</p>

		обратной связи
--	--	----------------

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Управленческие решения можно классифицировать, руководствуясь различными классификационными признаками.

В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся.

ЛПР – лицо, принимающее решение ранее в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив. Следует иметь в виду, что классификация решений, как и любая другая, использует частично пересекающиеся, порой неоднозначно определенные классификационные признаки.

В зависимости от содержания принятого решения управленческие решения могут быть: экономическими, социальными, организаторскими, техническими и т.д.

Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – это решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию, то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным. Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими или тактическими.

Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек – и его решение будет, соответственно, индивидуальным. Однако в современной практике менеджмента все чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего анализа. Такие решения называются групповыми. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению групповых форм принятия решений. Результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях предприятия или организации.

Уровень творчества определяется степенью использования руководителем творческого потенциала. Рутинные решения практически не предполагают использования творческого потенциала руководителя, применения специальных методов обоснования решений.

Творческие решения основываются на нетрадиционных подходах, инновациях, на умении нестандартно взглянуть на возникшую проблему. Для таких решений обычно заранее не известны все имеющиеся альтернативы, невозможно использовать прежний опыт. Творческий подход используется при выборе направлений развития организации, разработке различных комплексных программ, принятии уникальных решений.

Управленческие решения могут быть разделены на фиксированные, или документированные (т.е. оформленные в виде какого либо документа – приказа, распоряжения, письма и т.п.), и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

Решения можно оценивать как хорошие или плохие по любому из двух общих критериев:

- 1) соответствие объективным требованиям к хорошему решению в то время, когда оно принимается;
- 2) правильность решения, выявляемая позднее.

Соответствие решения общему критерию предполагает, что указанное решение – действенное и прагматичное, оно четко определяет, что, когда и как будет сделано по проблеме; выработано в интересах достижения целей организации; осуществлено эффективно, т.е. его реализация приносит организации определенную выгоду.

Источник: https://studme.org/45745/menedzhment/klassifikatsiya_upravlencheskih_resheniy

Вопросы к обсуждению:

1. Что такое управленческое решение?
2. Какие существуют отличительные признаки управленческих решений?
3. Какая управленческая информация, необходима для принятия решений?
4. Какие этапы процесса принятия и реализации управленческого решения существуют?

**Приложение № 2 к методическим материалам
по дисциплине (модулю). Конспекты
практических (семинарских) занятий по
дисциплине (модулю)**

**КОНСПЕКТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Задания к разделу 1

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 1. Характеристика современного гостиничного хозяйства и общественного питания

Тема 1.1. Гостиничное хозяйство и общественное питание

3. Цели занятия.

-сформировать понимание сущности менеджмента гостиниц и организаций общественного питания

-изучить особенности ресторанного и гостиничного дела

-знать управление эксплуатации здания

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Сущность менеджмента гостиниц и организаций общественного питания.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

2	Характер управленческой деятельности в гостиничном хозяйстве и общественном питании.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Инновационный менеджмент гостиниц и организаций общественного питания.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Особенности гостиничного и ресторанного дела.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Гостиничный продукт. Понятие и виды.
2. Подходы к анализу гостиничного продукта
3. Стадия жизненного цикла гостиничного продукта
4. Управление жизненным циклом продукты
5. Потребительское поведение на рынке гостиничных услуг
6. Зависимость гостиничного продукта от потребителя.
7. Зависимость гостиничного продукта от состояния основных фондов.

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 1. Характеристика современного гостиничного хозяйства и общественного питания

Тема 1.2 Управление характеристиками гостиничных продуктов

3. Цели занятия.

-сформировать понимание сущности гостиничного продукта

-изучить потребительское поведение на гостиничном рынке

-знать технологии обслуживания

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Понятие и специфика продукта гостиничного продукта.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Участие потребителя в предложении гостиничного продукта.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Структура и уровни гостиничного продукта	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Формирование характеристик продуктовой номенклатуры гостиничного предприятия	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Гостиничный продукт. Понятие и виды.
2. Подходы к анализу гостиничного продукта
3. Стадия жизненного цикла гостиничного продукта
4. Управление жизненным циклом продукты
5. Потребительское поведение на рынке гостиничных услуг
6. Зависимость гостиничного продукта от потребителя.
7. Зависимость гостиничного продукта от состояния основных фондов.

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 1

форма рубежного контроля – компьютерное тестирование.

1. Жизненный цикл гостиничного продукта – это:
 - а) это время его существования на рынке, охватывающее момент вывода гостиничного продукта на рынок
 - б) это время его существования на рынке, охватывающее промежуток с момента разработки и вывода на рынок до момента снятия с рынка
 - в) это время его существования на рынке, охватывающее момент разработки продукта
 - г) это время его существования на рынке, охватывающее промежуток вывода на рынок
2. В настоящее время выделяют 3 классические гостиничные концепции:
 - а) туристская гостиничная концепция
 - б) лечебно-оздоровительная гостиничная концепция
 - в) транзитная гостиничная концепция
 - г) гостиничная концепция развлечений
3. Выделяют 4 основных направления, ассоциирующихся с гостиничной индустрией:

- а) перевозка, лечение, питание, отдых
- б) размещение, питание, оздоровление, перевозка
- в) питание, отдых перевозка, экскурсионное обслуживание
- г) размещение, общественное питание, перевозка, отдых

4. Транзитная гостиница – это:

- а) специализируется на предоставлении непродолжительного ночлега транзитным пассажирам
- б) специализируется на предоставлении продолжительного ночлега
- в) специализируется на предоставлении услуг туристам
- г) специализируется на предоставлении бизнес клиентам

5. Процесс организации системы сбыта гостиничного предприятия состоит из нескольких этапов:

- а) Определение стратегии сбыта
- б) процесс разработки конкурентоспособной позиции на рынке
- в) деление рынков потребителей гостиничных услуг по территориальному признаку
- г) совокупность определенного количества и качества товаров и услуг

Задания к разделу 2

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 2. Организационная структура управления гостиницами и организациями общественного питания

Тема 2.1 Процесс и функции управления гостиницами и организациями общественного питания

3. Цели занятия.

- изучить структуру управления организацией
- изучить требования к структуризации управления
- знать сущность делегирования полномочиями

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Структура управления организацией и ее элементы	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Требования к структуризации управления	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Общая типология организационных структур и их характеристика	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Понятие и принципы делегирования полномочий	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Подбор управленческого персонала в гостиницу
2. Подбор управленческого персонала на предприятие питания
3. Формальные элементы управления
4. Неформальные элементы управление

5. Организационная структура гостиницы
6. Организационная структура предприятия питания.

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 2. Организационная структура управления гостиницами и организациями общественного питания

Тема 2.1 Процесс и функции управления гостиницами и организациями общественного питания

3. Цели занятия.

- изучить структуру управления организацией
- изучить требования к структуризации управления
- знать сущность делегирования полномочиями

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Структура управления организацией и ее элементы	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Требования к структуризации управления	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Общая типология организационных структур и их характеристика	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Понятие и принципы делегирования полномочий	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Подбор управленческого персонала в гостиницу
2. Подбор управленческого персонала на предприятие питания
3. Формальные элементы управления
4. Неформальные элементы управление
5. Организационная структура гостиницы
6. Организационная структура предприятия питания.

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 2

форма рубежного контроля – компьютерное тестирование.

1. В период низкой активности гостиничного предприятия
 - а) потребность в персонале возрастает
 - б) активность гостиничного предприятия никак не сказывается на персонале
 - в) потребность в персонале уменьшается
 - г) потребность в персонале остается на уровне до снижения активности
2. Нематериальное стимулирование включает в себя
 - а) бонусные карты
 - б) компенсационный пакет
 - в) 10% от стоимости услуг
 - г) клиентская карта

3. Менеджер по связям с гостями выполняет одну из главных задач
- а) управляет жалобами гостей, которые периодически случаются независимо от уровня внимания со стороны сотрудников и качества обслуживания
 - б) встречает гостей и провожает их до номера
 - в) управляет пресс-релизами гостиницы
 - г) создает маркетинговые кампании для партнеров
4. Под организационной структурой управления (менеджмента) гостиничного предприятия понимают:
- а) разделение управленческого труда в гостиничном предприятии
 - б) состав и форма взаимоотношений между руководителями и работниками сферы гостеприимства
 - в) определение способов взаимоотношений между элементами структуры управления
 - г) определение управленческих функций
5. От какого одного из факторов зависит построение структуры управления
- а) от состава руководителей
 - б) определение взаимоотношений между элементами структуры управления
 - в) от числа линейных и функциональных звеньев каждого уровня
 - г) разделение функций управления

Задания к разделу 3

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 3. Трудовые процессы гостиниц и ресторанов

Тема 3.1 Подбор персонала в гостиницы и организации общественного питания

3. Цели занятия.

- сформировать понимание трудового процесса гостиницы и ресторана
- изучить содержание трудового процесса
- знать понятие управленческого труда

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Трудовой процесс гостиницы	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Трудовой процесс ресторана	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Особенности трудового процесса гостиницы	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Содержание трудового процесса на гостиничном предприятии	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Подбор управленческого персонала в гостиницу
2. Подбор управленческого персонала на предприятие питания
3. Формальные элементы управления

4. Неформальные элементы управление
5. Организационная структура гостиницы
6. Организационная структура предприятия питания.

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 3. Трудовые процессы гостиниц и ресторанов

Тема 3.2 Права и обязанности руководителей подразделения

3. Цели занятия.

-изучить управленческий контроль

-изучить права и обязанности руководителей

-знать полномочия руководителей

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Разделение и кооперация управленческого труда	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Делегирование полномочий	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Управленческий контроль	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Техническое обеспечение управленческого труда	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Подбор управленческого персонала в гостиницу
2. Подбор управленческого персонала на предприятие питания
3. Формальные элементы управления
4. Неформальные элементы управление
5. Организационная структура гостиницы
6. Организационная структура предприятия питания.

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 3

форма рубежного контроля – компьютерное тестирование.

1. Одноуровневый канал сбыта включает в себя:
 - а) продажа гостиницей своих услуг по относительно низким ценам в связи с необходимостью учета коммерческого интереса сразу у нескольких посредников внутри канала
 - б) включает в процесс сбыта не более 1-го посредника
 - в) включает в процесс сбыта более 1-го посредника
 - г) продажа гостиницей своих услуг по относительно низким ценам в связи несколькими посредникам внутри канала
2. От какого одного из факторов зависит построение структуры управления
 - а) от состава руководителей
 - б) определение взаимоотношений между элементами структуры управления
 - в) от числа линейных и функциональных звеньев каждого уровня

г) разделение функций управления;

3. Работа в команде при высокоэффективной кадровой политике

а) Сотрудники делают только ту работу, которую им дал непосредственный начальник

б) Сотрудники помогают друг другу, не дожидаясь приказов

в) Сотрудники не помогают друг другу

г) Сотрудники не помогают друг другу, но при «горящих» ситуациях мобилизуются

4. Под организационной структурой управления (менеджмента) гостиничного предприятия понимают:

а) разделение управленческого труда в гостиничном предприятии

б) состав и форма взаимоотношений между руководителями и работниками сферы гостеприимства

в) определение способов взаимоотношений между элементами структуры управления

г) определение управленческих функций

5. Большая часть кадровой работы заключается в ...?

а) разработке должностных инструкций для сотрудников отеля

б) методе отбора персонала

в) приеме на работу

г) проведении тренингов

Задания к разделу 4

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 4. Управление персоналом гостиниц и организаций общественного питания

Тема 4.1 Понятие и характеристики персонала

3. Цели занятия.

-сформировать понимание сущности персонала

-изучить систему приема на работу

-изучить кадровую службу предприятий

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Понятие и характеристики персонала	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Структура персонала организации по различным признакам	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Система управления персоналом и ее подсистемы на предприятии	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Характеристика отдельных подсистем управления персонала	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Карьера сотрудника гостиничного предприятия
2. Карьера сотрудника предприятия питания
3. Виды карьерного роста
4. Планирование карьеры

5. Ключевые должности в карьере в индустрии гостеприимства
6. Организация службы управления персоналом
7. Конец карьеры

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 4. Управление персоналом гостиниц и организаций общественного питания

Тема 4.2 Карьера персонала в гостинице и организации общественного питания

3. Цели занятия.

-изучить структуру персонала гостиницы и ресторана

-знать критерии оценки сотрудников

-знать способы подбора и отбора персонала

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Структура персонала гостиницы	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Система управления персоналом и ее подсистемы на гостиничном предприятии	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Характеристика отдельных подсистем управления персоналом гостиницы	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Организационные структуры службы управления персоналом в гостиницах	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Карьера сотрудника гостиничного предприятия
2. Карьера сотрудника предприятия питания
3. Виды карьерного роста
4. Планирование карьеры
5. Ключевые должности в карьере в индустрии гостеприимства
6. Организация службы управления персоналом
7. Конец карьеры

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 4

форма рубежного контроля – компьютерное тестирование.

1. Как определяется этап карьеры:
 - а) временной период развития личности
 - б) фазы развития профессионала
 - в) периоды овладения деятельностью
 - г) все ответы правильные
2. При планировании карьеры различают следующие типы целей
 - а) личные, предметные, индустриальные
 - б) объективные, субъективные
 - в) личные, общественные

г) только личные

3. В процессе планирования карьеры учитываются три стороны

а) работник, руководитель, отдел человеческих ресурсов

б) работодатель, работник, помощник руководителя

в) отдел человеческих ресурсов, работник, преподаватель

г) руководитель, помощник руководителя, работник

4. Какие стадии проходит человек в ходе своей карьеры

а) подготовительная, первая, вторая, третья

б) первая, вторая, третья, заключительная

в) предварительная, первоначальная, стадия стабильной работы, стадия отставки

г) стадия стабильной работы, подготовительная, вторая, заключительная

5. Какой из этапов не входит в этапы карьеры?

а) этап сохранения

б) этап завершения

в) этап становления

г) этап планирования

Задания к разделу 5

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 5. Власть, лидерство и руководство в менеджменте гостиниц и организаций общественного питания

Тема 5.1 Менеджмент деловых совещаний и переговоров в гостиницах и организациях общественного питания

3. Цели занятия.

- определить сущность руководства и лидерства

- определить сущность стиля руководства

- знать типологию стилей руководства

-изучить основы и виды власти

4. Структура практического занятия

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Сущность руководства и лидерства	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Сущность стиля руководства	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Типология стилей руководства	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

4	Теории стилей руководства и лидерства	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
---	---------------------------------------	--

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Решение конфликтов в гостиничном предприятии
2. Типология конфликтных ситуаций
3. Роль скриптов в работе с конфликтными ситуациями
4. Подготовка персонала к возможным конфликтам и их последствиям
5. Виды конфликтных гостей
6. Роль лидера в гостиничных предприятиях
7. Возможные виды конфликтов на предприятиях общественного питания

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 5. Власть, лидерство и руководство в менеджменте гостиниц и организаций общественного питания

Тема 5.2 Управление конфликтами в гостиницах и организациях общественного питания

3. Цели занятия.

- Определение типологии конфликтов
- Причины возникновения конфликтов
- Методы разрешения конфликтов

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Личность менеджера	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Роль менеджера гостиницы	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Роль менеджера ресторана	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Требования к менеджеру гостиницы	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Решение конфликтов в гостиничном предприятии
2. Типология конфликтных ситуаций
3. Роль скриптов в работе с конфликтными ситуациями
4. Подготовка персонала к возможным конфликтам и их последствиям
5. Виды конфликтных гостей
6. Роль лидера в гостиничных предприятиях
7. Возможные виды конфликтов на предприятиях общественного питания

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 5

форма рубежного контроля – компьютерное тестирование.

1. Аспекты возрастания роли обучения персонала
 - а) необходимость в соответствующем образовании
 - б) является второстепенным средством при обслуживании гостя в отеле
 - в) является средством для достижения материальных благ
 - г) является важнейшим средством достижения стратегических целей компании
2. Преимущество матричной структуры управления
 - а) простота построения системы управления
 - б) ориентация на конкретный проект и снижение оперативной нагрузки на высшее руководство
 - в) снижение оперативной нагрузки на высшее руководство
 - г) увеличение кол-ва управленческого персонала
3. Основные цели управления персоналом:
 - а) своевременное привлечение высококвалифицированных специалистов
 - б) поощрение отделов
 - в) формирование коллектива на дружеской основе

г) постоянное обновление информации о персонале

4. Холл гостиницы hotel lobby включает в себя следующие должности:

а) горничная, официант

б) менеджер по связям, менеджер охраны

в) официант, консьерж

г) консьерж, менеджер по связям с гостями

5. Большая часть кадровой работы заключается в ...?

а) разработке должностных инструкций для сотрудников отеля

б) методе отбора персонала

в) приеме на работу

г) проведении тренингов

Задания к разделу 6

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 6. Управленческие решения в гостиницах и организациях общественного питания

Тема 6.1 Управление сбытовой политикой гостиниц и организаций общественного питания

3. Цели занятия.

- Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в организациях общественного питания и гостиницах

- Особенности процесса разработки и принятия управленческого решения в гостиничном бизнесе

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
-------	---------------------	----------------------------

1	Требования, предъявляемые к управленческим решениям	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в гостиничном бизнесе	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в организациях общественного питания	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Особенности процесса разработки и принятия управленческого решения в гостиничном бизнесе	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Виды продаж в гостиницах
2. Виды продаж на предприятиях общественного питания
3. Продажи через посредников
4. Работа агрегаторов
5. Каналы сбыта продукции
6. Оценка эффективности работы различных каналов сбыта
7. Сбытовая стратегия

1. Менеджмент предприятий сферы гостеприимства и ресторанного бизнеса

2. РАЗДЕЛ 6. Управленческие решения в гостиницах и организациях общественного питания

Тема 6.2 Менеджмент финансовых ресурсов и доходов в гостиничных организациях и организациях общественного питания

3. Цели занятия.

- Узнать о продажах гостиничных продуктов организованным потребителям и посредникам на гостинично- туристическом рынке

- Определить понятие управленческого решения, а также отличительные признаки управленческих решений

- Что такое управленческая проблема и какова её диагностика

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Понятие управленческого решения	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Отличительные признаки управленческих решений	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Классификация управленческих решений	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Управленческая информация, необходимая для принятия решений	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Форма практического задания: реферат

Темы рефератов

1. Виды продаж в гостиницах
2. Виды продаж на предприятиях общественного питания
3. Продажи через посредников
4. Работа агрегаторов
5. Каналы сбыта продукции
6. Оценка эффективности работы различных каналов сбыта
7. Сбытовая стратегия

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 6

форма рубежного контроля – компьютерное тестирование.

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- а) инструмент управленческой деятельности;
- б) продукт управленческой деятельности;
- в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- г) форма воздействия субъекта на объект;

2. Юридиче свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) правомерность;
- в) плановость;
- г) коллегиальность.

3. Технологическое свойство управленч решения - это:

- а) комплексность;
- б) стадийность;
- в) целенаправленность;
- г) актуальность.

4. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:

- а) актуальность;
- б) влияние на интересы субъекта разработки;
- в) влияние на интересы коллектива работников;
- г) разделение труда.

5. Классификация решений – это:

- а) ранжирование решений;
- б) оценка качества решений;
- в) группировка решений по каким-либо признакам;
- г) структуризация решений.

УЧЕБНО-НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

РАЗДЕЛ 1. Характеристика современного гостиничного хозяйства и общественного питания

Тема 1.1. Гостиничное хозяйство и общественное питание



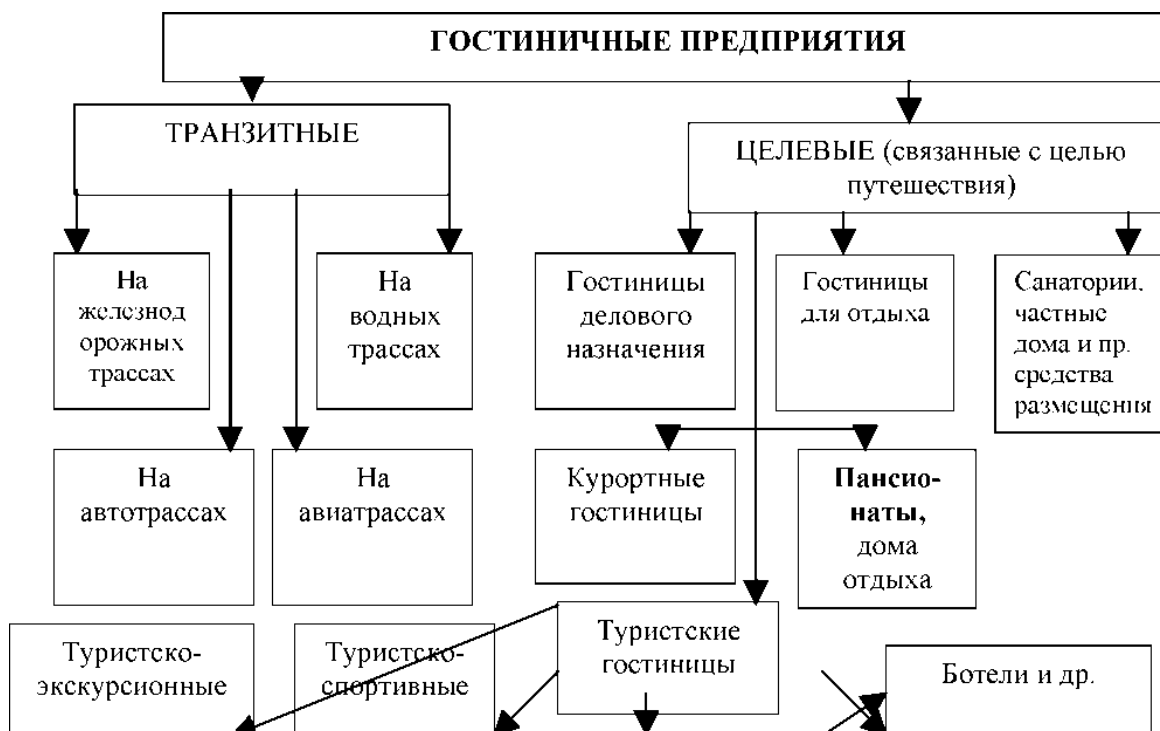
Источник: <https://present5.com/industriya-gostepriimstva-industriya-gostepriimstva-eto-kompleksnaya/>

Особенности управления на предприятиях общественного питания.

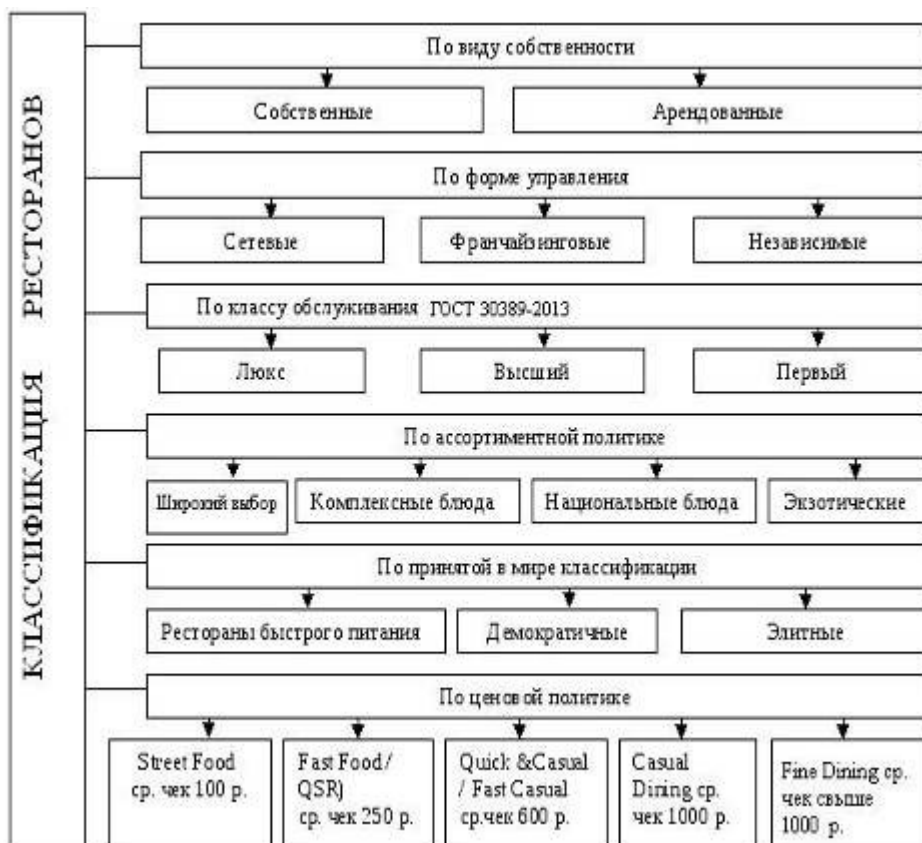
Функции менеджера по обслуживанию
Для выполнения функций управления предприятиями, организациями общественного питания создается соответствующая структура системы управления, представляющей собой совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных процессом принятия и реализации управленческих решений. Особое значение в управлении предприятием общественного питания, является расстановка кадров. Классификация управленческих кадров в общественном питании проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности, в принятии и реализации решений, все работники управления подразделяются на категории руководителей, специалистов и технических исполнителей.



Источник: <https://otvet.mail.ru/question/212800745>



Источник: <https://topuch.com/kurovaya-rabota-po-discipline-tehnologiya-obslyujvaniya-i-sta/index5.html>



Источник:

https://mobile.studbooks.net/1389827/tovarovedenie/teoreticheskie_osnovy_deyatelnosti_predpriyatiya_restorannogo_biznesa

Тема 1.2 Управление характеристиками гостиничных продуктов

II. СТРУКТУРА И УРОВНИ ГОСТИНИЧНОГО ПРОДУКТА.

Виды классификации:

- 1. Структурная классификация**, по структуре всех существующих гостиничные продукты. В соответствии с этой классификацией принято проводить дифференциацию гостиничных продуктов на основные, сопутствующие и дополнительные;
- 2. Уровневая классификация**, по уровням конкретного продукта. Продукт по замыслу, продукт в реальном исполнении и продукт с подкреплением.



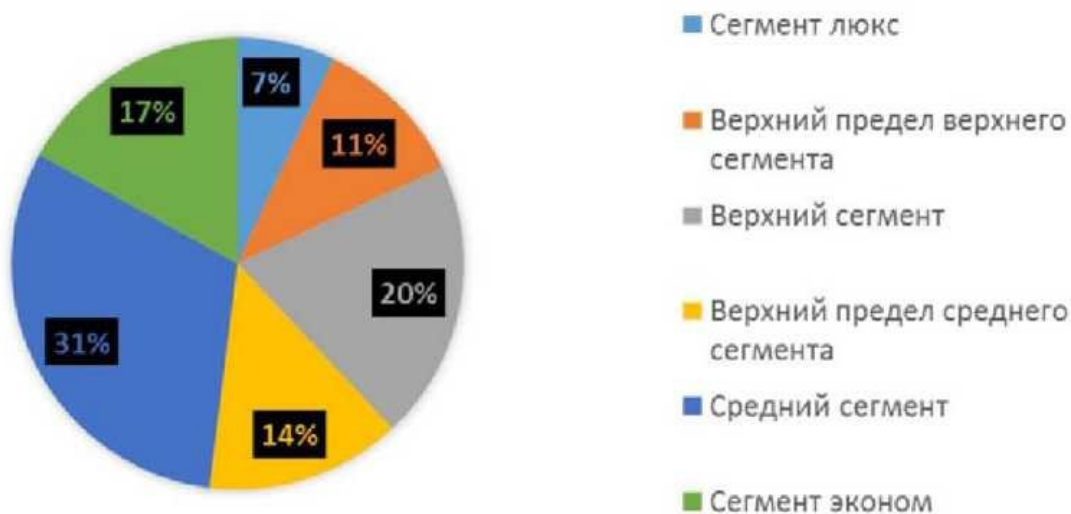
Источник: <https://ppt-online.org/397855>

ТЕХНОЛОГИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ

1. Предварительный заказ мест в средстве размещения (бронирование)
2. Прием, регистрация и размещение гостей
3. Предоставление услуг проживания
4. Предоставление дополнительных услуг проживающим
5. Окончательный расчет и оформление выезда

Источник: <https://ppt-online.org/521923>

Сегментация качественного гостиничного предложения



Источник: <https://lean-kaizen.ru/strategiya-upravleniya-personalom-sfery-gostinichnykh-uslug.html>

РАЗДЕЛ 2. Организационная структура управления гостиницами и организациями общественного питания

Тема 2.1 Процесс и функции управления гостиницами и организациями общественного питания



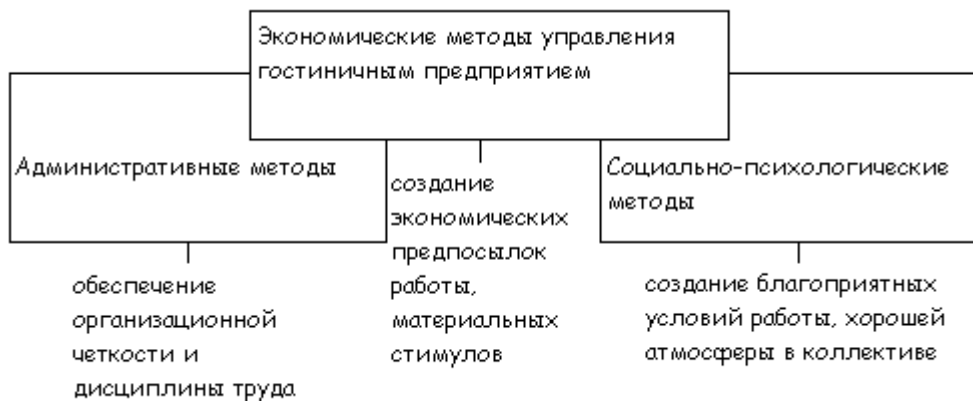
Структура управления гостиницей



81

Источник: <https://ppt-online.org/650554>

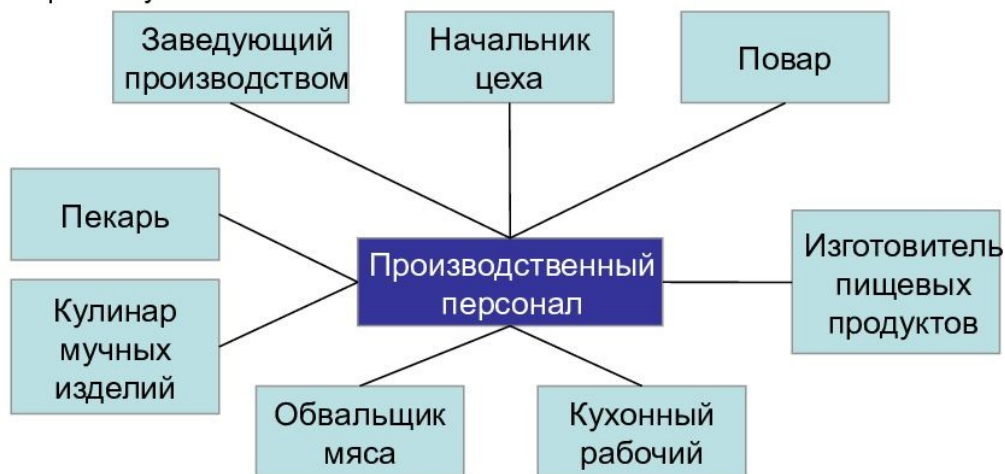
Тема 2.2 Методы управления в гостиницах и организациях общественного питания



Источник: <https://studfile.net/preview/8376280/page:7/>

Состав производственного персонала предприятий общественного питания

- ОСТ 28-1-95 «Общественное питание. Требования к производственному персоналу»



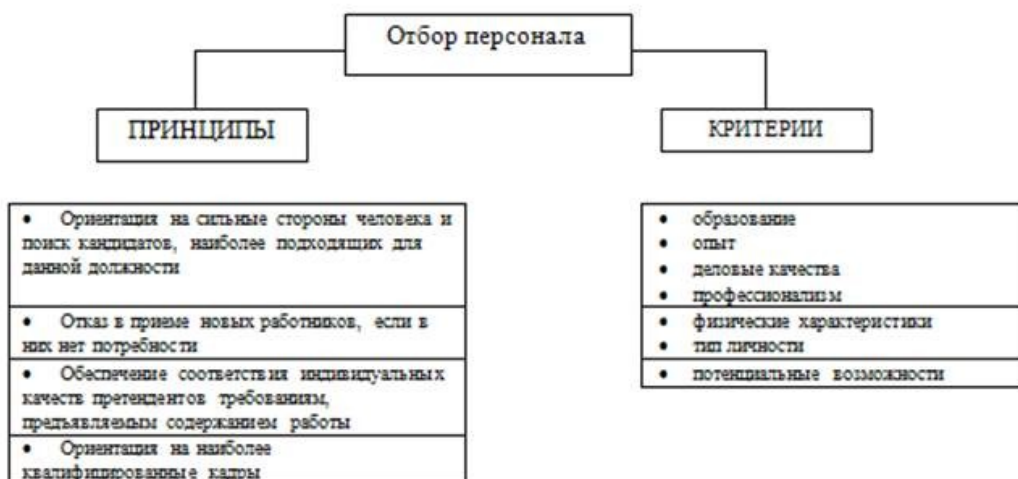
11



Источник: <https://slide-share.ru/organizacionnaya-struktura-predpriyatiya-obshchestvennogo-pitaniya-748875>

РАЗДЕЛ 3. Трудовые процессы гостиниц и ресторанов

Тема 3.1 Подбор персонала в гостиницы и организации общественного питания



Источник: <https://zdamsam.ru/a50985.html>

ПРЕИМУЩЕСТВА ОБУЧЕНИЯ ГОСТИНИЧНОМУ СЕРВИСУ

- Востребованность на рынке труда: выпускник может работать в отелях, мотелях, хостелах, санаториях, гостевых домиках и в домах отдыха
- Удовлетворенность от полезности труда и благодарности гостей
- Возможность карьерного роста в крупных отелях
- Высокий престиж и респектабельность профессии
- Постоянная востребованность на рынке труда
- Спокойный рабочий ритм в малых отелях
- Высокий уровень оплаты труда
- Знание иностранных языков
- Сменный режим работы



Источник: <https://thepresentation.ru/menedzhment/gostinichnyy-servis>

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Обслуживание – один из основных критерий в оценке деятельности работников общественного питания.

Метод обслуживания – способ реализации потребителям продукции общественного питания.

Процесс обслуживания в общественном питании – совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и организации досуга.



Источник: <https://prezentacii.org/prezentacii/prezentacii-raznie/166625-formy-obsluzhivaniya-potrebitelej-predpriyatij-pitanija.html>

Тема 3.2 Права и обязанности руководителей подразделения

- *Создание благоприятных условий труда* - важная задача и для предприятий торговли, общественного питания заготовительно-перерабатывающего комплекса.
- В отличие от других отраслей экономики для них особое значение имеет соблюдение трудового законодательства по вопросам продолжительности рабочего времени и времени отдыха работников.
- С этой целью устанавливаются оптимальные режимы работы магазинов, столовых, заготовительных предприятий. В условиях пятидневной рабочей недели рекомендуется устанавливать продолжительность работы предприятий: 8 ч, 11 ч или 14-15 ч.

Источник: <https://www.slideserve.com/zia-wells/5916382>

Права и обязанности руководителя.

Юрисконсульт непосредственно подчиняется начальнику отдела правового регулирования социально-трудовых отношений.

Обязанности руководителя:

- Осуществлять планирование и организацию деятельности подчиненных подразделений и персонала, а так же анализировать и оценивать качество данной деятельности.
- Обеспечивать соблюдение законности в деятельности Общества.
- Организовывать и контролировать: деятельность персонала и подразделений, исполнение требований документации подготовку заключений по правовым вопросам, обеспечение работников необходимой правовой информацией, выполнение утвержденного плана работы, ведение дел в правоохранительных органах, разработку типовых форм договоров, своевременное составление отчетности.
- Осуществлять: представление интересов Общества в судах, во всех государственных и негосударственных организациях, учреждениях, коммерческих и некоммерческих организациях, независимо от их организационно-правых форм; подготовку заключений и предложений о привлечении работников к дисциплинарной и материальной ответственности за нарушение действующего законодательства; изучение, анализ и обобщение результатов рассмотрения претензий, судебных дел с целью разработки предложений об устранении выявленных недостатков; консультирование работников по правовым вопросам.

Источник: <https://xxx-shopping.ru/права-и-обязанности-магазина/>

РАЗДЕЛ 4. Управление персоналом гостиниц и организаций общественного

Тема 4.1 Понятие и характеристики персонала

Основные характеристики персонала

Основные характеристики персонала: численность и структура.

Численность персонала организации бывает нормативная и списочная.

- **Нормативная (плановая)** зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.
- **Списочная (фактическая) численность** определяется числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций персонал подразделяется на следующие категории :

- **Руководители**, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший, средний, низовой.
- **Специалисты** – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции.
- **Другие служащие** (технические исполнители).
- **Рабочие**, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

Источник: <https://en.ppt-online.org/565007>

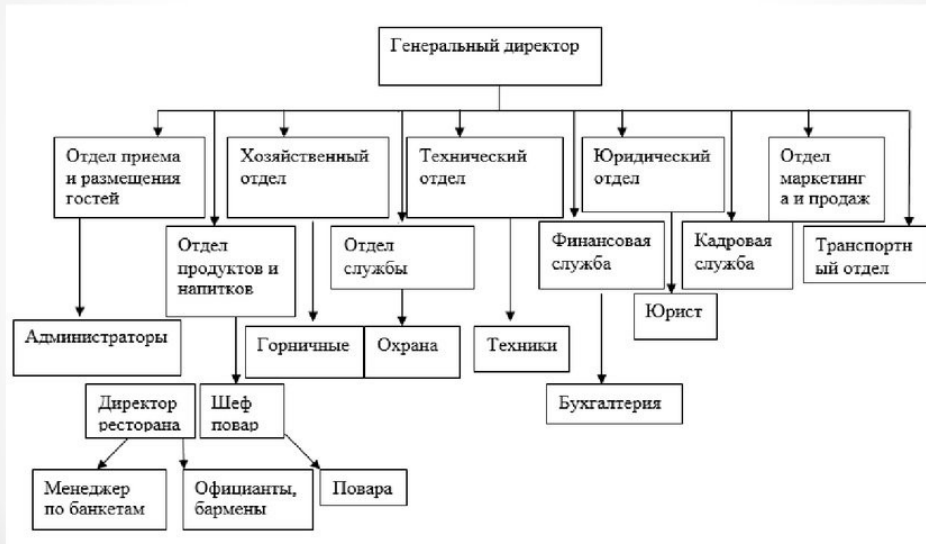
Оценка персонала

- В ходе оценки работодатель сравнивает сотрудника, занимающего определенную должность, с созданным идеальным профилем такого специалиста.
- Оценка персонала дает ответы на следующие стратегически необходимые вопросы компании:
 - Как находить таланты внутри компании?
 - Кого продвигать в кадровый резерв?
 - Как создать понятные и измеримые критерии для выдвижения сотрудника на следующий карьерный и профессиональный уровень?
 - Какие программы развития и обучения необходимы компании исходя из стратегии ее развития?
 - Как удерживать талантливых сотрудников?



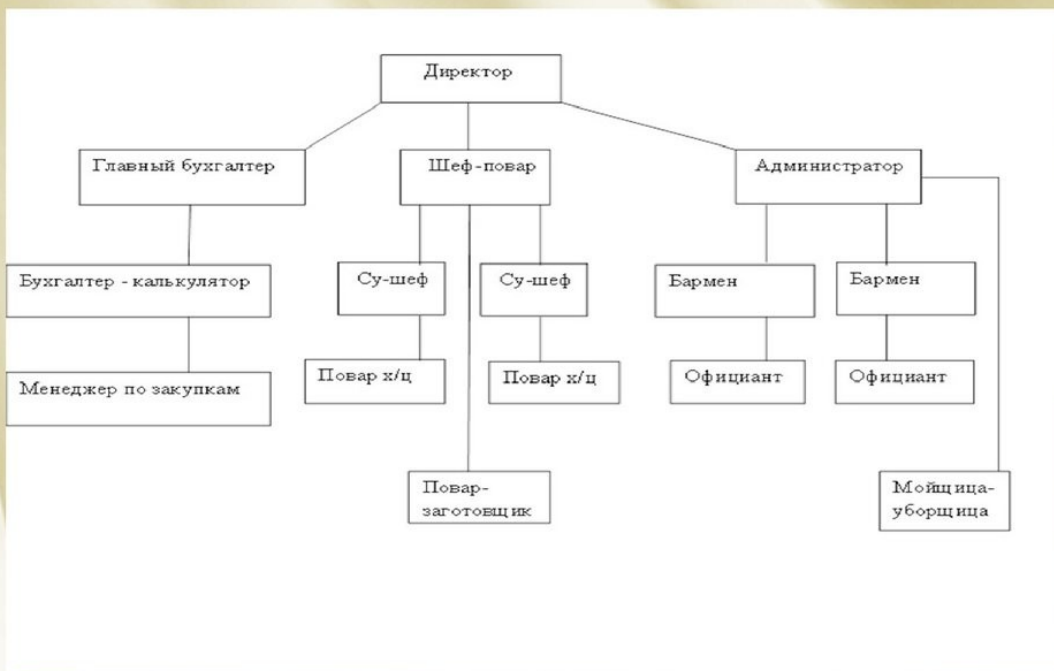
Источник: <https://ppt-online.org/427028>

Организационная структура отеля



Источник: <https://ppt-online.org/496955>

Организационная структура ресторана



Источник: <https://ppt-online.org/53022>

РАЗДЕЛ 5. Власть, лидерство и руководство в менеджменте гостиниц и организаций общественного питания

Тема 5.1 Менеджмент деловых совещаний и переговоров в гостиницах и организациях общественного питания

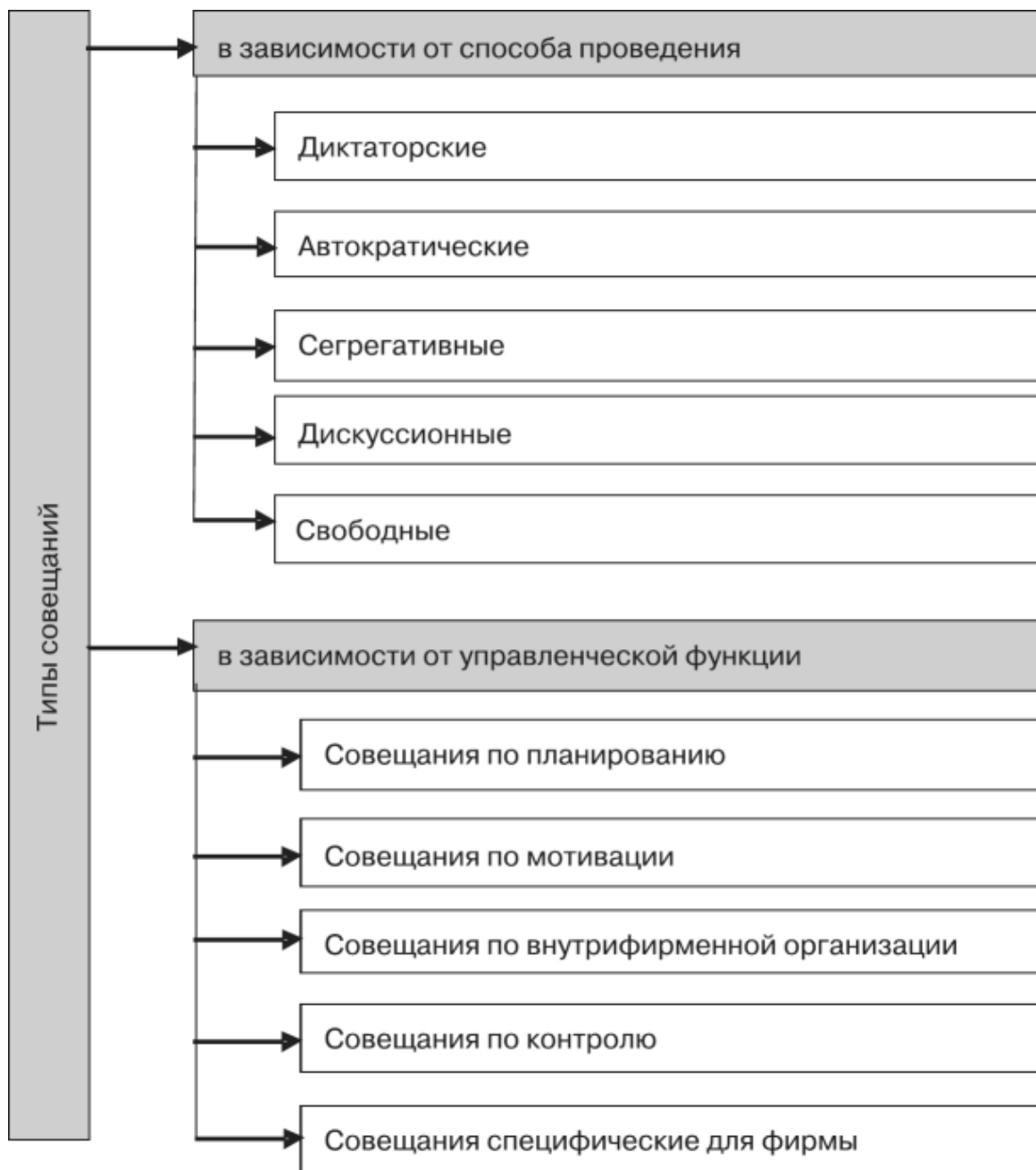


Источник: https://bstudy.net/739691/turizm/klassifikatsiya_delovyh_soveschaniy



Источник:

https://studref.com/622157/turizm/opisanie_osnovnyh_sluzhb_gostinichnogo_predpriyatiya



Источник: https://bstudy.net/635641/ekonomika/delovoe_soveschanie

Управление конфликтами - это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью *устранения (минимизации) причин*, породивших конфликт, или на *коррекцию поведения участников* конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений.

Управление конфликтом можно рассматривать **в двух аспектах:**

❖ **Внутренний аспект** заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии.

❖ **Внешний аспект** управления конфликтами предполагает, что субъектом управления может выступать **руководитель**, используя:

- ✓ убеждение, разъяснение, психологическую помощь сотрудникам;
- ✓ исполнение роли эксперта;
- ✓ перемещение и увольнение участников конфликта;
- ✓ поощрение и наказание и др.



Источник: <https://ppt-online.org/659939>

Таблица 4.3 Алгоритм управления конфликтом

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение, анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение биографических данных участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога, переговорный процесс (медиация) и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы

Источник: <https://politike.ru/termin/upravlenie-konfliktom.html>

Тема 6.1 Управление сбытовой политикой гостиниц и организаций общественного питания



Источник: https://studme.org/166931/turizm/sbytovaya_politika_turistskogo_predpriyatiya



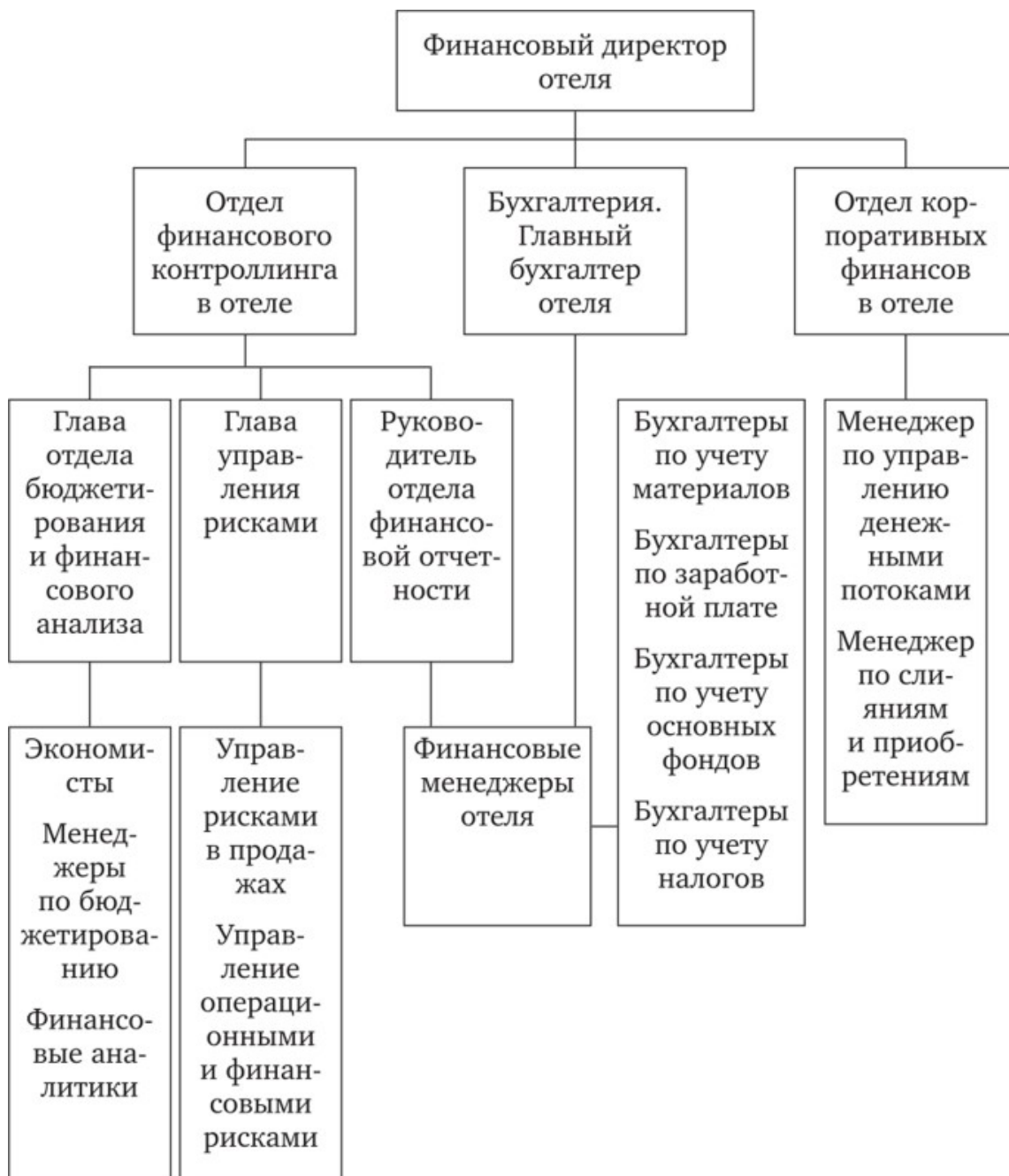
Источник: <https://volkoff68.livejournal.com/9040.html>

Источник: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=664451>

Тема 6.2 Менеджмент финансовых ресурсов и доходов в гостиничных организациях и

Источник:

https://studme.org/150815/turizm/osobennosti_finansovogo_menedzhmenta_predpriyatiah_turizma_gostinichnogo_hozyaystva



Источник:

https://studme.org/389465/turizm/finansovoe_nalogovoe_administrirovanie_otelnom_biznese



Источник:

https://studme.org/296112/informatika/informatsionnye_sistemy_menedzhmenta_gostinichno_restorannom_sanatornom_biznese

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ


№ п/ п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением Ученого совета Высшей школы индустрии гостеприимства, впечатлений и социального креатива (институт) на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриата по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 515 от 08.06.2017г	Протокол заседания Ученого совета института № 2 от «27» 04 2023 года	01.09.2023
2.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от «____» _____ 20____ года	__.:__.____
3.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от «____» _____ 20____ года	__.:__.____
4.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от «____» _____ 20____ года	__.:__.____



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

УТВЕРЖДАЮ

Директор Высшая школа индустрии
гостеприимства, впечатлений и социального
креатива (институт)


К.К. Поздняков
27 апреля 2023 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

43.03.03 «Гостиничное дело»

**Направленность
«Гостиничная деятельность»**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ -
ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Форма обучения
Очная, очно-заочная, заочная**

Москва, 2023 г.

Методические материалы по дисциплине (модулю) «логистические системы организации управления обслуживанием в гостиничном хозяйстве» разработаны на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – *бакалавриата* по направлению подготовки 43.03.03 *Гостиничное дело*, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 08.06.2017г № 515, учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования - программы *бакалавриата* по направлению подготовки 43.03.03 *Гостиничное дело* (далее – «ОПОП»).

Методические материалы по дисциплине (модулю) разработаны рабочей группой в составе: доктором экономических наук, доцентом Руденко Л.Г.

Методические материалы по дисциплине (модулю) обсуждены и утверждены на заседании кафедры ресторанным-гостиничного бизнеса и гастрономии Высшей школы индустрии гостеприимства, впечатлений и социального креатива.

Протокол № 3 от «27» апреля 2023 года

Заведующий кафедрой
доктор экономических наук, доцент



Л.Г. Руденко

(подпись)

Методические материалы по дисциплине (модулю) рекомендованы к утверждению представителями организаций-работодателей:

Управляющий Отель Веллион
Сухаревский, Москва



М.Ф.Курджијева

(подпись)

Методические материалы по дисциплине (модулю) рецензированы и рекомендованы к утверждению:

Доктор экономических наук,
профессор.
АО «Институт региональных
экономических исследований
(ИРЭИ)»,
Руководитель центра научных
исследований и технического
регулирувания в сфере услуг,
Москва



Т.И. Зворыкина

СОДЕРЖАНИЕ

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННЫМ, ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	4
1.1. Методические материалы к проведению лекционных занятий по дисциплине (модулю).....	4
1.2. Методические материалы по подготовке к практическим занятиям по дисциплине (модулю).....	6
1.3. Учебно-наглядные пособия по разделам (темам) дисциплины (модуля).....	11
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ.....	18
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	27
3.1. Организационные основы применения балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю).....	27
3.2. Проведение текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося.....	27
3.3. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося.....	28
Приложение № 1 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Конспекты лекционных занятий по дисциплине (модулю).....	30
Приложение № 2 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Конспекты практических (семинарских) занятий по дисциплине (модулю).....	62
Приложение № 4 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Учебно-наглядные пособия по дисциплине (модулю).....	72
ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ.....	80

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННЫМ, ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

1.1. Методические материалы к проведению лекционных занятий по дисциплине (модулю)

Лекция - один из методов обучения, одна из основных системообразующих форм организации учебного процесса в вузе. Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение педагогическим работником учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом дисциплины (модуля). Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде. В ряде случаев лекция выполняет функцию основного источника информации: при отсутствии учебников и учебных пособий, чаще по новым курсам; в случае, когда новые научные данные по той или иной теме не нашли отражения в учебниках; отдельные разделы и темы очень сложны для самостоятельного изучения. В таких случаях только лектор может методически помочь обучающимся в освоении сложного материала.

Возможные формы проведения лекций:

- Вводная лекция – один из наиболее важных и трудных видов лекции при чтении систематических курсов. От успеха этой лекции во многом зависит успех усвоения всего курса. Она может содержать: определение дисциплины (модуля); краткую историческую справку о дисциплине (модуле); цели и задачи дисциплины (модуля), ее роль в общей системе обучения и связь со смежными дисциплинами (модулями); основные проблемы (понятия и определения) данной науки; основную и дополнительную учебную литературу; особенности самостоятельной работы обучающихся над дисциплиной (модулем) и формы участия в научно-исследовательской работе; отчетность по курсу.

- Информационная лекция ориентирована на изложение и объяснение обучающимся научной информации, подлежащей осмыслению и запоминанию. Это самый традиционный тип лекций в практике высшей школы.

- Заключительная лекция предназначена для обобщения полученных знаний и раскрытия перспектив дальнейшего развития данной науки.

- Обзорная лекция – это систематизация научных знаний на высоком уровне, допускающая большое число ассоциативных связей в процессе осмысления информации, излагаемой при раскрытии внутрисубъектной и межпредметной связей, исключая детализацию и конкретизацию. Как правило, стержень излагаемых теоретических положений составляет научно-понятийная и концептуальная основа всего курса или крупных его разделов.

- Лекция-беседа - непосредственный контакт педагогического работника с аудиторией - диалог. По ходу лекции педагогический работник задает вопросы для выяснения мнений и уровня осведомленности обучающихся по рассматриваемой проблеме.

- Лекция-дискуссия - свободный обмен мнениями в ходе изложения лекционного материала. Педагогический работник активизирует участие в обсуждении отдельными вопросами, сопоставляет между собой различные мнения и тем самым развивает дискуссию, стремясь направить ее в нужное русло.

- Лекция с применением обратной связи включает в себе то, что в начале и конце каждого раздела лекции задаются вопросы. Первый - для того, чтобы узнать, насколько обучающиеся ориентируются в излагаемом материале, вопрос в конце раздела предназначен для выяснения степени усвоения только что изложенного материала. При

неудовлетворительных результатах контрольного опроса педагогический работник возвращается к уже прочитанному разделу, изменив при этом методику подачи материала.

- Проблемная лекция опирается на логику последовательно моделируемых проблемных ситуаций путем постановки проблемных вопросов или предъявления проблемных задач. Проблемный вопрос - это диалектическое противоречие, требующее для своего решения размышления, сравнения, поиска, приобретения и применения новых знаний. Проблемная задача содержит дополнительную вводную информацию и при необходимости некоторые ориентиры поиска ее решения.

- Программированная лекция - консультация – педагогический работник сам составляет и предлагает обучающимся вопросы. На подготовленные вопросы педагогический работник сначала просит ответить обучающихся, а затем проводит анализ и обсуждение неправильных ответов. В лекциях можно использовать наглядные материалы, а также подготовить презентацию. Что касается презентации, то в качестве визуальной поддержки ее можно органично интегрировать во все вышеупомянутые лекции. В то же время лекцию-презентацию возможно выделить и в качестве самостоятельной формы. Лекция-презентация должна отражать суть основных и (или) проблемных вопросов лекции, на которые особо следует обратить внимание обучающихся. В условиях применения активного метода проведения занятий презентация представляется весьма удачным способом донесения информации до слушателей. Единственное, на что следует обратить внимание при подготовке слайдов, - это их оформление и текст. Слайд не должен быть перегружен картинками и лишней информацией, которая будет отвлекать от основного аспекта того или иного вопроса лекции. Во время лекции можно задавать вопросы аудитории в отношении того или иного слайда, тем самым еще больше вовлекая обучающихся в проблематику.

Краткое содержание лекционных занятий

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала
РАЗДЕЛ 1. Концепция логистики и логистические системы	
Тема 1.1. Концептуальные основы логистики	Концепции логистики, понятия. Функции логистики. Принципы логистики.
Тема 1.2. Логистические операции и системы	Понятие и виды логистических операций. Логистическая система: понятие, виды, свойства, структура и основные требования к формированию. Особенности логистики в гостиничном хозяйстве.
РАЗДЕЛ 2. Закупочная логистика в гостиничном хозяйстве	
Тема 2.1. Сущность закупочной логистики и определение способа закупок	Функциональные области логистики. Цель закупочной логистики. Понятие и задачи службы снабжения. Основные понятия в снабжении: политика, функции, принципы, требования к системе снабжения.
Тема 2.2. Выбор поставщика	Критерии выбора поставщика. Планирование закупок продукции. Особенности закупочной деятельности в гостиничном хозяйстве.
РАЗДЕЛ 3. Сбытовая логистика в гостиничном хозяйстве	
Тема 3.1. Логистические каналы и логистические цепи	Специфика и принципы сбытовой логистики. Задачи сбытовой логистики на микро- и макроуровне. Канала распределения. Функции посредников. Концепция сбыта. Основные правила распределительной логистики.
Тема 3.2. Организация службы	Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве. Роль

<p>сбыта в гостиничном хозяйстве. Распределительная инфраструктура товарных рынков</p>	<p>распределительной инфраструктуры товарных рынков. Программа сбыта. Формы сбыта продукции и способы его стимулирования. Классификация торговых предприятий. Взаимосвязь логистики и маркетинга. Особенности сбытовой логистики в гостиничном хозяйстве.</p>
---	---

1.2. Методические материалы по подготовке к практическим занятиям по дисциплине (модулю)

Практические (семинарские) занятия - одна из форм учебного занятия, направленная на развитие самостоятельности обучающихся и приобретение умений и навыков. Данные учебные занятия углубляют, расширяют, детализируют полученные ранее знания. Практическое занятие предполагает выполнение обучающимися по заданию и под руководством преподавателей одной или нескольких практических работ.

Цель практических занятий и семинаров состоит в развитии познавательных способностей, самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся; углублении, расширении, детализировании знаний, полученных на лекции в обобщенной форме, и содействии выработке навыков профессиональной деятельности. В отдельных случаях на практических занятиях и семинарах руководителем занятия сообщаются дополнительные знания.

Для достижения поставленных целей и решения требуемого перечня задач практические занятия и семинары проводятся традиционными технологиями или с использованием активных и интерактивных образовательных технологий.

Возможные формы проведения практических (семинарских) занятий:

- Деловая игра - это метод группового обучения совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям. Имитационные игры - на занятиях имитируется деятельность какой-либо организации, предприятия или его подразделения. Имитироваться могут события, конкретная деятельность людей (деловое совещание, обсуждение плана) и обстановка, условия, в которых происходит событие или осуществляется деятельность (кабинет начальника цеха, зал заседаний). Исполнение ролей (ролевые игры) - в этих играх отрабатывается тактика поведения, действий, выполнение функций и обязанностей конкретного лица. Для проведения игр с исполнением роли разрабатывается модель-пьеса ситуации, между студентами распределяются роли с «обязательным содержанием», характеризующиеся различными интересами; в процессе их взаимодействия должно быть найдено компромиссное решение. «Деловой театр» (метод инсценировки) - в нем разыгрывается какая-либо ситуация, поведение человека в этой обстановке, обучающийся должен вжиться в образ определенного лица, понять его действия, оценить обстановку и найти правильную линию поведения. Основная задача метода инсценировки - научить ориентироваться в различных обстоятельствах, давать объективную оценку своему поведению, учитывать возможности других людей, влиять на их интересы, потребности и деятельность, не прибегая к формальным атрибутам власти, к приказу.

- Игровое проектирование - является практическим занятием или циклом занятий, суть которых состоит в разработке инженерного, конструкторского, технологического и других видов проектов в игровых условиях, максимально воссоздающих реальность. Этот метод отличается высокой степенью сочетания индивидуальной и совместной работы обучающихся.

- Познавательно-дидактические игры не относятся к деловым играм. Они предполагают лишь включение изучаемого материала в необычный игровой контекст и иногда содержат лишь элементы ролевых игр. Такие игры могут проводиться в виде копирования научных, культурных, социальных явлений (конкурс знатоков, «Поле чудес», КВН и т.д.) и в виде

предметно-содержательных моделей, (например, игры-путешествия, когда надо разработать рациональный маршрут, пользуясь различными картами).

- Анализ конкретных ситуаций. Конкретная ситуация – это любое событие, которое содержит в себе противоречие или вступает в противоречие с окружающей средой. Ситуации могут нести в себе как позитивный, так и отрицательный опыт. Все ситуации делятся на простые, критические и экстремальные.

- Кейс-метод (от английского case – случай, ситуация) – усовершенствованный метод анализа конкретных ситуаций, метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Непосредственная цель метода case-study - обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы делятся на практические (отражающие реальные жизненные ситуации), обучающие (искусственно созданные, содержащие значительные элемент условности при отражении в нем жизни) и исследовательские (ориентированные на проведение исследовательской деятельности посредством применения метода моделирования). Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

- Тренинг (англ. training от train — обучать, воспитывать) – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Тренинг – форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении. Достоинство тренинга заключается в том, что он обеспечивает активное вовлечение всех участников в процесс обучения. Можно выделить основные типы тренингов по критерию направленности воздействия и изменений – навыковый, психотерапевтический, социально-психологический, бизнес-тренинг.

- Метод Сократа (Майевтика) – метод вопросов, предполагающих критическое отношение к догматическим утверждениям, называется еще как метод «сократовской иронии». Это умение извлекать скрытое в человеке знание с помощью искусных наводящих вопросов, подразумевающего короткий, простой и заранее предсказуемый ответ.

- Интерактивная лекция – выступление ведущего обучающего перед большой аудиторией с применением следующих активных форм обучения: дискуссия, беседа, демонстрация слайдов или учебных фильмов, мозговой штурм.

- Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми. К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность. Разновидностью свободной дискуссии является форум, где каждому желающему дается неограниченное время на выступление, при условии, что его выступление вызывает интерес аудитории. Каждый конкретный форум имеет свою тематику — достаточно широкую, чтобы в её пределах можно было вести многоплановое обсуждение.

- Дебаты – это чётко структурированный и специально организованный публичный обмен мыслями между двумя сторонами по актуальным темам. Это разновидность публичной дискуссии участников дебатов, направляющая на переубеждение в своей правоте третьей стороны, а не друг друга. Поэтому вербальные и невербальные средства, которые используются участниками дебатов, имеют целью получения определённого результата — сформировать у слушателей положительное впечатление от собственной позиции.

- Метод работы в малых группах. Групповое обсуждение кого-либо вопроса направлено на достижение лучшего взаимопонимания и нахождения истины. Групповое обсуждение способствует лучшему усвоению изучаемого материала. Оптимальное количество участников - 5-7 человек. Перед обучающимися ставится проблема, выделяется определенное время, в течение которого они должны подготовить аргументированный обдуманный ответ.

Педагогический работник может устанавливать правила проведения группового обсуждения – задавать определенные рамки обсуждения, ввести алгоритм выработки общего мнения, назначить лидера и др.

- Круглый стол - общество, собрание в рамках более крупного мероприятия (съезда, симпозиума, конференции). Мероприятие, как правило, на которое приглашаются эксперты и специалисты из разных сфер деятельности для обсуждения актуальных вопросов. Данная модель обсуждения, основываясь на соглашениях, в качестве итогов даёт результаты, которые, в свою очередь, являются новыми соглашениями.

- Коллоквиум - (лат. colloquium — разговор, беседа) - одна из форм учебных занятий в системе образования, имеющая целью выяснение и повышение знаний обучающихся. На коллоквиумах обсуждаются: отдельные части, разделы, темы, вопросы изучаемого курса (обычно не включаемые в тематику семинарских и других практических учебных занятий), рефераты, проекты и др. работы обучающихся. Это научные собрания, на которых заслушиваются и обсуждаются доклады. Коллоквиум – это и форма контроля, массового опроса, позволяющая преподавателю в сравнительно небольшой срок выяснить уровень знаний студентов по данной теме дисциплины. Коллоквиум проходит обычно в форме дискуссии, в ходе которой обучающимся предоставляется возможность высказать свою точку зрения на рассматриваемую проблему, учиться обосновывать и защищать ее. Аргументируя и отстаивая свое мнение, обучающийся в то же время демонстрирует, насколько глубоко и осознанно он усвоил изученный материал.

- Метод «мозговой штурм» (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

- Метод проектов - это способ достижения дидактической цели через детальную разработку проблемы (технологию), которая должна завершиться вполне реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом; это совокупность приёмов, действий обучающихся в их определённой последовательности для достижения поставленной задачи – решения проблемы, лично значимой для учащихся и оформленной в виде некоего конечного продукта. Основное предназначение метода проектов состоит в предоставлении учащимся возможности самостоятельного приобретения знаний в процессе решения практических задач или проблем, требующего интеграции знаний из различных предметных областей.

- Брифинг - (англ. briefing от англ. brief – короткий, недолгий) – краткая пресс-конференция, посвященная одному вопросу. Основное отличие: отсутствует презентационная часть. То есть практически сразу идут ответы на вопросы журналистов.

- Метод портфолио (итал. portfolio — 'портфель, англ. - папка для документов) - современная образовательная технология, в основе которой используется метод аутентичного оценивания результатов образовательной и профессиональной деятельности. Портфолио как подборка сертифицированных достижений, наиболее значимых работ и отзывов на них.

Вопросы для самоподготовки к практическим (семинарским) занятиям по разделам (темам) дисциплины (модуля)

РАЗДЕЛ 1. Концепция логистики и логистические системы

Тема 1.1. Концептуальные основы логистики

Вопросы для самоподготовки:

1. Что понимается под концепцией логистики?
2. Перечислите основные концепции логистики.
3. Перечислите концепции логистики второго плана.

Тема 1.2. Логистические операции и системы

Вопросы для самоподготовки:

1. Особенности логистики в гостиничном хозяйстве.
2. Логистическая инфраструктура.
3. Логистика в жизненном цикле продукта.

РАЗДЕЛ 2. Закупочная логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 2.1. Сущность закупочной логистики и определение способа закупок

Вопросы для самоподготовки:

1. Цель закупочной логистики.
2. Понятие и задачи службы снабжения.
3. Основные понятия в снабжении: политика, функции, принципы, требования к системе снабжения.

Тема 2.2. Выбор поставщика

Вопросы для самоподготовки:

1. Сопроводительные документы и условия оплаты.
2. Информирование о наличии товара.
3. Доставка товара и сроки отгрузки.

РАЗДЕЛ 3. Сбытовая логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 3.1. Логистические каналы и логистические цепи

Вопросы для самоподготовки:

1. Специфика и принципы сбытовой логистики.
2. Задачи сбытовой логистики на микро- и макроуровне.
3. Канала распределения.

Тема 3.2: Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве. Распределительная инфраструктура товарных рынков

Вопросы для самоподготовки:

1. Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве.
2. Роль распределительной инфраструктуры товарных рынков.
3. Программа сбыта.

1.3. Учебно-наглядные пособия по разделам (темам) дисциплины (модуля)¹

¹ Раздел может быть оформлен в виде приложения к методическим материалам по дисциплине (модулю).

РАЗДЕЛ 1. Концепция логистики и логистические системы

Тема 1.1. Концептуальные основы логистики

Термины и определения.

- * **Логистика** - это
 - * управление материальными, финансовыми и информационными потоками в сферах производства и обращения;
 - * управление цепями поставок, перемещение материальных ресурсов через связанные друг с другом организации.
- * **Основная цель логистики** - или «логистический микс»:
 - * необходимый товар, требуемого качества, в необходимом количестве; в требуемое место, в нужное время, необходимому потребителю и с минимальными затратами.
- * **Актуальность логистики** заключается в определении оптимальных путей продвижения материальных ресурсов от источника сырья до реализации готовых товаров и послепродажного обслуживания (Рис.1 и рис.2).

Источник: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/prlogkaf/Documents/1.1%20%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.%20%20%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8.pdf>

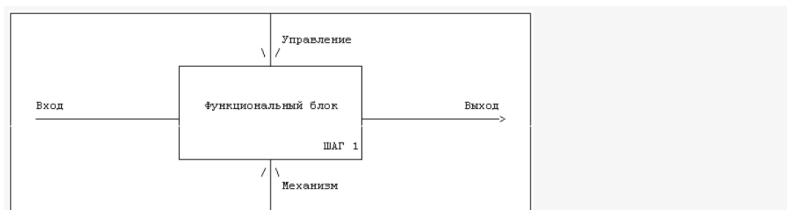


Рис. 1. Функциональный блок

Следующий момент, который очень важен для обеспечения правильного функционирования вышеуказанного бизнес-процесса, – это так называемый ресурсный блок, который на рис. 1 обозначен в нижней части функционального блока (Activity Box) под названием «Механизм» [2].

Источник: <https://moluch.ru/archive/127/35109/>

“Шесть правил логистики”

описывают конечную *цель* логистического управления:

1. **Груз** – нужный товар;
2. **Качество** – необходимого качества;
3. **Количество** – в необходимом количестве;
4. **Время** – должен быть доставлен в нужное время;
5. **Место** – в нужное место;
6. **Затраты** – с минимальными затратами.

Источник: <https://infourok.ru/prezentaciya-na-temu-osnovnye-polozheniya-teorii-logistiki-4711200.html>

Тема 1.2. Логистические операции и системы

Перечень основных логистических функций и соответствующих им логистических операций

Логистическая функция	Основные логистические операции
поставка / закупка	Координация с оперативно-календарным планом производства; выбор и проведение переговоров с поставщиками; планирование потребностей в материалах и сырье; составление оперативно-календарного плана снабжения; транспортировки сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий; авантитуально-разгрузочные и транспортно-складские работы с сырьем
производство	Координация плану сбыта; оперативно-календарное планирование перемещения сырья; внутривоздские перемещения материалов; авантитуально-разгрузочные и транспортно-складские работы с незавершенным производством; оперативное обеспечение производственных подразделений сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями; складирование незавершенного производства; учет незавершенного производства
Продажи / дистрибуция / распределители логистика	Координация плану маркетинга; прогнозирование продаж; заказы; оперативно-календарное планирование транспортировки готовой продукции; управление запасами готовой продукции; обработки заказа потребителей; складирование готовой продукции; погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы с готовой продукцией; поставки готовой продукции и учет запасов готовой продукции
складирования	Выбор складского комплекса; расчет мощностей склада; выбор системы складирования; унификация (создание однородных единиц - китов) организация и обеспечение управления логистическим процессом на складе; грузопереработка и т.д.
транспорта	Совместное планирование производственного, транспортного и складского процессов; выбор вида и типа транспортного средства; определения рациональных маршрутов поставок; выбор оператора (перевозчика и экспедитора)
управление запасами	Определение политики формирования складов; снижение затрат на транспортировку за счет оптимизации партий поставок; учитывая спрос и отрывочной запасов; учета сезонных колебаний

Источник: https://studbooks.net/71573/logistika/logisticheskie_operatsii_funktsii



Источник: https://studme.org/20080215/logistika/logisticheskie_operatsii



Источник: <https://ppt-online.org/124667>

РАЗДЕЛ 2. Закупочная логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 2.1. Сущность закупочной логистики и определение способа закупок

Закупочная логистика – комплексная деятельность по внутреннему обороту материально-ценного снабжения предприятия. В ее задачи входит покупка, доставка, временное хранение, взаимодействие с другими логистами, приемка и действия, необходимые для поддержки сотрудничества с экономически подходящими поставщиками. Избежание проблем с товарооборотом влияет на бесперебойные рабочие процессы, от чего зависит успешность бизнеса.

Сущность закупочной логистики – обеспечить компанию необходимыми ресурсами с ориентацией на снижение затрат и увеличение доходов. В категории товаров входит:

- канцелярия;
- сырье для выработки;
- оборудование, запчасти;
- инструменты, технологическая оснастка;
- топливо;
- тара, упаковка и пр.

Проработанная логистическая система сохраняет финансы, регулирует координацию всех организационных структур. Предварительное планирование закупок с учетом желаний как покупателя, так и продавца – факторы правильного снабжения

Источник: <https://www.4logist.com/sushhnost-zakupochnojlogistiki/#:~:text=>

%D0%97%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B0%D1%8F
 %20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA
 %D0%B0%20%E2%80%93%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB
 %D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%B4%D0%B5%D1%8F
 %D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C
 %20%D0%BF%D0%BE,%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD
 %D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%20%D1%8D
 %D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC
 %D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE
 %D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8F%D1%89%D0%B8%D0%BC
 %D0%B8%20%D0%BF%D0%BE
 %D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D1%89%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.

2.1.5. Методы расчета поставок

Определение экономического размера заказа

Экономичным размером заказа является величина партии материалов, которая позволит сократить до минимума ежегодную общую сумму расходов на выполнение заказа и хранение материалов. Методика определения экономического размера заказа заключается в сравнении преимуществ и недостатков приобретения материалов большими и малыми партиями и в выборе размера заказа, соответствующего минимальной величине общих расходов на пополнение запасов. Соотношение размера заказа и расходов на поставку (выполнение заказов) и хранение материалов графически изображено на рис. 2.1.4.

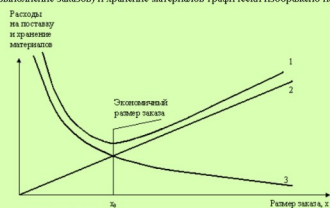



Рис. 2.1.4. Зависимость расходов на выполнение заказа и хранение материалов от размера заказа

Источник: http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_01.html



Закупочная логистика есть процесс обеспечения предприятий материальными ресурсами, размещения ресурсов на складах предприятия, их хранения и выдачи в производство.


Целью логистики закупок является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

При этом решаются задачи:

- Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья, материалов и комплектующих изделий.
- Обеспечение точного соответствия количества поставок потребностям в них.
- Соблюдение требований производства по качеству сырья, материалов и комплектующих изделий.

Источник: <https://ppt-online.org/205757>

Тема 2.2.Выбор поставщика



Основные этапы выбора поставщиков

1. Определение потребностей.
2. Формирование требований потребителей.
3. Решение «делать или покупать».
4. Выявление потенциальных поставщиков.
5. Анализ выявленных поставщиков.
6. Доставка материальных ресурсов.
7. Контроль и оценка за выполнением закупок.

Источник: <https://ppt-online.org/223292>

Выбор поставщика для компании

Выбор поставщика для компании:

- а) осуществляет торговый агент фирмы, отвечающий за закупки;
- б) осуществляется как на основе коллегиально принятого решения на уровне отдела закупок, так и совместно с производственным отделом и отделом контроля качества продукции;
- в) осуществляется с помощью фирмы-посредника (для обеспечения снабжения компании с нового, плохо изученного рынка).

Источник: <https://studfile.net/preview/5674543/page:2/>



Источник: <http://www.myshared.ru/slide/617274/>

РАЗДЕЛ 3. Сбытовая логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 3.1. Логистические каналы и логистические цепи

2.2. Логистические каналы

2.2.1. Понятие и функции логистических каналов

Основная *цель логистической системы распределения* – доставить товар в нужное место и в нужное время. В отличие от маркетинга, который занимается *выявлением и стимулированием* спроса, логистика призвана *удовлетворять* сформированный маркетингом спрос с *минимальными* затратами.

Главную роль при этом играет решение задачи организации логистических каналов (каналов распределения, каналов сбыта). Поставщик и потребитель МП представляют собой две микрологистические системы, связанные логистическим каналом. **Логистический канал** – это частично упорядоченное множество различных посредников (организаций или отдельных лиц), осуществляющих доведение МП от конкретного производителя до его потребителей.

Логистическая цепь – это линейно упорядоченное множество конкретных посредников из логистического канала. Например, принятие принципиального решения о реализации продукции через агентскую фирму является выбором канала распределения. Выбор же конкретной агентской фирмы, конкретного перевозчика и т.д. – это выбор логистической цепи.

Важным резервом повышения эффективности процессов распределения МП является наличие на рынке *большого* количества посредников, а значит *возможность выбора* логистического канала. Таким образом, решение о выборе каналов распределения – одно из важнейших, которое необходимо принять руководству организации. Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Выбор канала непосредственно влияет на скорость, время, эффективность движения и сохранность продукции при ее доставке от производителя к конечному потребителю. При этом организации или лица, составляющие канал, выполняют ряд важных функций.

Источник: http://www.aup.ru/books/m193/3_2.htm#:~:text=%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%20%E2%80%93%D1%8D%D1%82%D0%BE%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5,%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%B8%D0%B7%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0.

Логистический канал выполняет ряд важных функций:

1. проводят исследовательскую работу по сбору информации, необходимой для планирования распределения продукции и услуг;
2. стимулируют сбыт путем создания и распространения информации о товарах;
3. устанавливают контакты с потенциальными покупателями;
4. приспосабливают товар к требованиям покупателей;
5. проводят переговоры с потенциальными потребителями продукции;
6. организуют товародвижение (транспортировка и складирование);
7. финансируют движение товаров по каналу распределения;
8. принимают на себя риски, связанные с функционированием канала.

Все функции или часть их могут быть взяты на себя производителем. Из-за специализации посреднических организаций они нередко выполняют функции каналов распределения товаров *эффективнее*, взимаая с производителя определенную плату. Поэтому кому следует выполнять различные функции канала распределения – это вопрос относительной эффективности. На рис. 2.2 приведены варианты каналов распределения товаров народного потребления.



Рис. 2.2. Каналы распределения товаров народного потребления

Источник: <https://studfile.net/preview/6207858/page:2/>



Источник: <https://ppt-online.org/722268>

Тема 3.2: Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве. Распределительная инфраструктура товарных рынков



Источник: <http://stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/08.pdf>

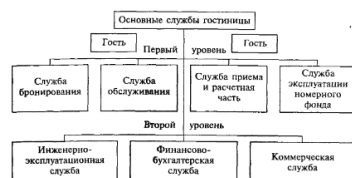
На специалистов по сбыту возлагаются ответственность за получение дохода от продажи услуг гостиничного предприятия, за обеспечение организационной эффективности — степени достижения предприятием поставленных целей, которая позволяет определить, насколько организация преуспевает в том, к чему она стремится, и какое количество исходных ресурсов она расходует для получения конечного результата; за достижение высокой производительности, приводящей к достижению организационных целей за счет эффективного и результативного использования ресурсов. Для гостиничных предприятий показателями производительности могут служить объем сбыта, сумма прибыли и степень удовлетворенности потребителей.

Источник: https://studref.com/640371/turizm/organizatsiya_sluzhby_sbyta_gostinitsy

Рис. 2.8. Технологический цикл обслуживания гостей

Это минимальный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг.

На гостиничных предприятиях различных типов и разной вместимости число служб может быть больше или меньше приведенных выше. Их функции также могут различаться. Например, только в структуре крупных гостиничных комплексов службы бронирования и обслуживания являются самостоятельными структурными подразделениями. На малых же и средних предприятиях функции бронирования и обслуживания клиентов выполняют отдельные сотрудники службы приема и размещения. Это относится также и к службе маркетинга, инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, коммерческой службам.



Источник: <https://studfile.net/preview/3551029/page:12/>

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

Освоение обучающимся дисциплины (модуля) «*Наименование дисциплины (модуля)*» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров, практических и лабораторных занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения дисциплины (модуля) и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с рабочей программы дисциплины (модуля), доступной в электронной информационно-образовательной среде РГСУ.

Следует обратить внимание на списки основной и дополнительной литературы, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

С этой целью:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу.

Подготовка к занятию семинарского типа.

При подготовке и работе во время проведения занятий семинарского типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия, техники безопасности при работе с приборами, веществами.

Работа во время проведения учебного занятия семинарского типа включает:

- консультирование студентов преподавателями и вспомогательным персоналом с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач.
- самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной рабочей программой дисциплины (модуля) тематики.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного

участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала.

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения.

К современному специалисту в области медицины общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников определенных навыков (компетенций) и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной профессиональной ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения.

В процессе самостоятельной работы студент приобретает необходимые для будущей специальности компетенции, навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Самостоятельная работа студентов должна оказывать важное влияние на формирование личности будущего специалиста, его компетентность. Каждый студент самостоятельно определяет режим своей работы и меру труда, затрачиваемого на овладение учебным содержанием по каждой дисциплине. Он выполняет внеаудиторную работу по личному индивидуальному плану, в зависимости от его подготовки, времени и других условий.

Виды самостоятельной работы.

Работа с литературой.

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу. Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода). При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа. Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались. Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента. Различают два вида чтения: первичное и вторичное. Первичное - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах.

Задача вторичного чтения - полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым). Самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания.

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Методические рекомендации по составлению конспекта:

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли. В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля. Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Методические материалы по самостоятельному решению задач

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками. Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом. Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты. Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Методические материалы к выполнению реферата

Реферат (от лат. referre – сообщать) – краткое изложение в письменном виде или в форме публикации доклада, содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Работа над рефератом условно разделяется на выбор темы, подбор литературы, подготовку и защиту плана; написание теоретической части и всего текста с указанием библиографических данных используемых источников, подготовку доклада, выступление с ним. Тематика рефератов полностью связана с основными вопросами изучаемого курса.

Список литературы к темам не дается, и обучающиеся самостоятельно ведут библиографический поиск, причем им не рекомендуется ограничиваться университетской библиотекой.

Важно учитывать, что написание реферата требует от обучающихся определенных усилий. Особое внимание следует уделить подбору литературы, методике ее изучения с целью отбора и обработки собранного материала, обоснованию актуальности темы и теоретического уровня обоснованности используемых в качестве примеров фактов какой-либо деятельности.

Выбрав тему реферата, начав работу над литературой, необходимо составить план. Изучая литературу, продолжается обдумывание темы, осмысливание прочитанного, делаются выписки, сопоставляются точки зрения разных авторов и т.д. Реферативная работа сводится к тому, чтобы в ней выделились две взаимосвязанные стороны: во-первых, ее следует

рассматривать как учебное задание, которое должен выполнить обучаемый, а во-вторых, как форму научной работы, творческого воображения при выполнении учебного задания.

Наличие плана реферата позволяет контролировать ход работы, избежать формального переписывания текстов из первоисточников.

Оформление реферата включает титульный лист, оглавление и краткий список использованной литературы. Список использованной литературы размещается на последней странице рукописи или печатной форме реферата. Реферат выполняется в письменной или печатной форме на белых листах формата А4 (210 x 297 мм). Шрифт Times New Roman, кегель 14, через 1,5 интервала при соблюдении следующих размеров текста: верхнее поле – 25 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Нумерация страниц производится сверху листа, по центру. Титульный лист нумерации не подлежит.

Рефераты должны быть написаны простым, ясным языком, без претензий на наукообразность. Следует избегать сложных грамматических оборотов, непривычных терминов и символов. Если же такие термины и символы все-таки приводятся, то необходимо разъяснять их значение при первом упоминании в тексте реферата.

Объем реферата предполагает тщательный отбор информации, необходимой для краткого изложения вопроса. Важнейший этап – редактирование готового текста реферата и подготовка к обсуждению. Обсуждение требует хорошей ориентации в материале темы, умения выделить главное, поставить дискуссионный вопрос, привлечь внимание слушателей к интересной литературе, логично и убедительно изложить свои мысли.

Рефераты обязательно подлежат защите. Процедура защиты начинается с определения оппонентов защищающего свою работу. Они стремятся дать основательный анализ работы обучающимся, обращают внимание на положительные моменты и недостатки реферата, дают общую оценку содержанию, форме преподнесения материала, характеру использованной литературы. Иногда они дополняют тот или иной раздел реферата. Последнее особенно ценно, ибо говорит о глубоком знании обучающимся-оппонентом изучаемой проблемы.

Обсуждение не ограничивается выслушиванием оппонентов. Другие обучающиеся имеют право уточнить или опровергнуть какое-либо утверждение. Преподаватель предлагает любому обучающемуся задать вопрос по существу доклада или попытаться подвести итог обсуждению.

Алгоритм работы над рефератом

1. Выбор темы

Тема должна быть сформулирована грамотно (с литературной точки зрения);

В названии реферата следует поставить четкие рамки рассмотрения темы;

Желательно избегать слишком длинных названий;

Следует по возможности воздерживаться от использования в названии спорных с научной точки зрения терминов, излишней наукообразности, а также чрезмерного упрощения формулировок.

2. Реферат следует составлять из пяти основных частей: введения; основной части; заключения; списка литературы; приложений.

3. Основные требования к введению:

Во введении не следует концентрироваться на содержании; введение должно включать краткое обоснование актуальности темы реферата, где требуется показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и есть ли связь представляемого материала с современностью. Таким образом, тема реферата должна быть актуальна либо с научной точки зрения, либо с современных позиций.

Очень важно выделить цель, а также задачи, которые требуется решить для выполнения цели.

Введение должно содержать краткий обзор изученной литературы, в котором указывается взятый из того или иного источника материал, кратко анализируются изученные источники, показываются их сильные и слабые стороны;

Объем введения составляет две страницы текста.

4. Требования к основной части реферата:

Основная часть содержит материал, отобранный для рассмотрения проблемы;

Также основная часть должна включать в себя собственно мнение обучающихся и сформулированные самостоятельные выводы, опирающиеся на приведенные факты;

Материал, представленный в основной части, должен быть логически изложен и распределен по параграфам, имеющим свои названия;

В изложении основной части необходимо использовать сноски (в первую очередь, когда приводятся цифры и чьи-то цитаты);

Основная часть должна содержать иллюстративный материал (графики, таблицы и т. д.);

Объем основной части составляет около 10 страниц.

5. Требования к заключению:

В заключении формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выдвинутые во введении задачи и цели;

Заключение должно быть четким, кратким, вытекающим из содержания основной части.

6. Требования к оформлению списка литературы (по ГОСТу):

Необходимо соблюдать правильность последовательности записи источников: сначала следует писать фамилию, а после инициалы; название работы не ставится в кавычки; после названия сокращенно пишется место издания; затем идет год издания; наконец, называется процитированная страница.

Критерии оценки реферата

Обучающийся, защищающий реферат, должен рассказать о его актуальности, поставленных целях и задачах, изученной литературе, структуре основной части, сделанных в ходе работы выводах.

По окончании выступления ему может быть задано несколько вопросов по представленной проблеме.

Оценка складывается из соблюдения требований к реферату, грамотного раскрытия темы, умения четко рассказывать о представленном реферате, способности понять суть задаваемых по работе вопросов и найти точные ответы на них.

Методические материалы к выполнению эссе

Эссе – литературное произведение небольшого объема, обычно прозаическое, свободной композиции, передающее индивидуальные впечатления, суждения, соображения автора о той или иной проблеме, теме, о том или ином событии или явлении. Это вид самостоятельной исследовательской работы обучающихся, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. При написании эссе обучающийся должен представить развернутый письменный ответ на теоретический или практический актуальный вопрос, объявленный преподавателем в аудитории непосредственно перед ее написанием. В процессе написания эссе разрешается пользоваться нормативно-правовыми актами, конспектом лекций (в печатном виде). Использование интернет-ресурсов не допускается. Темы эссе преподаватель предлагает из числа тех, которые обучающиеся уже рассматривали на лекциях или семинарских занятиях, исходя из содержания заданий в составе оценочных средств. По решению преподавателя, в качестве темы эссе может быть выбрана одна или несколько тем, которые могут быть распределены между обучающимися по желанию.

Требования к выполнению эссе:

1. Проводится письменно.

2. Эссе выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5. Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. При этом обязательный заголовок таблицы надо размещать над табличным полем, а рисунки

сопровождать подрисуночными подписями. При включении в эссе нескольких таблиц и/или рисунков их нумерация обязательна. Обязательна и нумерация страниц. Их целесообразно проставлять внизу страницы – по середине или в правом углу. Номер страницы не ставится на титульном листе, но в общее число страниц он включается. Объем эссе, без учета приложений, не должен превышать 5 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что обучающийся не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

3. Работа должна содержать собственные умозаключения по сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ по сути этой проблемы, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии оценки эссе:

«Отлично» – исключительные знания материала, абсолютное понимание сути, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенный, содержательный, аргументированный, конкретный и исчерпывающий ответ.

«Хорошо» – глубокие знания материала, правильное понимание сути, знание основных понятий и положений, содержательный, полный и конкретный ответ.

«Удовлетворительно» – твердые, но недостаточно полные знания, верное понимание сути, в целом правильный ответ.

«Неудовлетворительно» – непонимание сущности задания, грубые ошибки в ответе.

Методические материалы по выполнению тестирования.

Тестовые задания содержат вопросы и 3-4 варианта ответа по базовым положениям изучаемой темы/раздела, составлены с расчетом на знания, полученные обучающимся в процессе изучения темы/раздела.

Тестовые задания выполняются в письменной форме и сдаются преподавателю, ведущему дисциплину (модуль). На выполнение тестовых заданий обучающимся отводится 45 минут.

При обработке результатов оценочной процедуры используются: критерии оценки по содержанию и качеству полученных ответов, ключи, оценочные листы.

Критерии оценки теста:

«Зачтено» - если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов.

«Не зачтено» - если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Методические материалы по выполнению доклада.

Рекомендуется следующая структура доклада:

1. титульный лист, содержание доклада;
2. краткое изложение;
3. цели и задачи;
4. изложение характера исследований и рассмотренных проблем, гипотезы, спорные вопросы;
5. источники информации, методы сбора и анализа данных, степень их полноты и достоверности;
6. анализ и толкование полученных в работе результатов;
7. выводы и оценки;
8. библиография и приложения.

Время выступления докладчика не должно превышать 10 минут.

Основные требования к оформлению доклада:

- титульный лист должен включать название доклада, наименование предметной (цикловой) комиссии, фамилию обучающегося;

- все использованные литературные источники сопровождаются библиографическим описанием;
- приводимая цитата из источника берется в кавычки (оформляются сноски);
- единицы измерения должны применяться в соответствии с действующими стандартами;
- все названия литературных источников следует приводить в соответствии с новейшими изданиями;
- рекомендуется включение таблиц, графиков, схем, если они отражают основное содержание или улучшают ее наглядность;
- названия фирм, учреждений, организаций и предприятий должны именоваться так, как они указываются в источнике;

Критерии оценки доклада

При выполнении доклада обучающийся должен продемонстрировать умение кратко излагать прочитанный материал, а также умение обобщать и анализировать материал по теме доклада.

Презентация

Методические материалы к презентациям

1. Объем презентации 10 -20 слайдов.
2. На титульном слайде должно быть отражено:
 - наименование факультета;
 - тема презентации;
 - фамилия, имя, отчество, направление подготовки/ специальность, направленность (профиль)/ специализация, форма обучения, номер группы автора презентации;
 - фамилия, имя, отчество, степень, звание, должность руководитель работы;
 - год выполнения работы.
3. В презентации должны быть отражены обоснование актуальности представляемого материала, цели и задачи работы.
4. Содержание презентации должно включать наиболее значимый материал доклада, а также, при необходимости, таблицы, диаграммы, рисунки, фотографии, карты, видео – вставки, звуковое сопровождение.
5. Заключительный слайд должен содержать информацию об источниках информации для презентации.

Критерии оценки презентации

1. Объем презентации 10 -20 слайдов.
2. Правильность оформления титульного слайда.
3. Актуальность отобранного материала, обоснованность формулировки цели и задач работы.
4. Наглядность и логичность презентации, обоснованность использования таблиц, диаграмм, рисунков, фотографий, карт, видео – вставок, звукового сопровождения; правильный выбор шрифтов, фона, других элементов дизайна слайда.
5. Объем и качество источников информации (не менее 2-х интернет – источников и не менее 2-х литературных источников).

Методические материалы по подготовке к опросу

Самостоятельная работа обучающихся включает подготовку к опросу на практических занятиях. Для этого обучающийся изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к практическим занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей программе и доводятся до студентов заранее.

Для подготовки к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме практического занятия, в учебнике или другой рекомендованной литературе, конспекте лекции, обратить внимание на усвоение основных понятий

дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения.

Критерии оценки опроса

«Отлично»:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;
- в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений;
- знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей;
- свободное владение терминологией;
- ответы на дополнительные вопросы четкие, краткие;

«Хорошо»:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- ответ недостаточно логичен с единичными ошибками в частностях, исправленные студентом с помощью преподавателя;
- единичные ошибки в терминологии;
- ответы на дополнительные вопросы правильные, недостаточно полные и четкие.

«Удовлетворительно»:

- ответ не полный, с ошибками в деталях, умение раскрыть значение обобщённых знаний не показано, речевое оформление требует поправок, коррекции;
- логика и последовательность изложения имеют нарушения, студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи;
- ошибки в раскрываемых понятиях, терминах;
- студент не ориентируется в теме, допускает серьезные ошибки;
- студент не может ответить на большую часть дополнительных вопросов.

«Неудовлетворительно»:

- ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу;
- присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения, студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины, речь неграмотная;
- незнание терминологии;
- ответы на дополнительные вопросы неправильные.

Методические материалы по выполнению практического задания

При выполнении практического задания обучающийся придерживается следующего алгоритма:

1. Записать дату, тему и цель задания;
2. Ознакомиться с правилами и условия выполнения практического задания;
3. Повторить теоретические задания, необходимые для рациональной работы и других практических действий, используя конспекты лекций и рекомендованную литературу, представленной в программе;
4. Выполнить работу по предложенному алгоритму действий;
5. Обобщить результаты работы, сформулировать выводы / дать ответы на контрольные вопросы;

Работа должна быть выполнена грамотно, с соблюдением культуры изложения. При использовании данных из учебных, методических пособий и другой литературы, периодических изданий, Интернет-источников должны иметься ссылки на вышеперечисленные.

Критерии оценки практического задания:

«Отлично» – правильный ответ, дается четкое обоснование принятому решению; рассуждения четкие последовательные логические; используются ссылки на полученные при

изучении дисциплины знания; правильно используются формулы, понятия, процедуры, имеющие прямое отношение к задаче для подтверждения принятого решения.

«Хорошо» – правильный ответ, дается обоснование принятому решению; но с не существенными ошибками, в рассуждениях отсутствует логическая последовательность; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания, правильно используются формулы, понятия, процедуры, имеющие прямое отношение к задаче для подтверждения принятого решения.

«Удовлетворительно» – правильный ответ, допускаются грубые ошибки в обосновании принятого решения; рассуждения не последовательные сумбурные; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания; используются формулы, процедуры, понятия, имеющие прямое значение для подтверждения принятого решения, однако, при обращении к ним допускаются серьезные ошибки, студент не может правильно ими воспользоваться.

«Неудовлетворительно, не зачтено» – ответ неверный, отсутствует обоснование принятому решению; студент демонстрирует полное непонимание сути вопроса.

Для оценки решения ситуационной задачи (аналитического задания):

Оценка «отлично» выставляется, если задача решена грамотно, ответы на вопросы сформулированы четко. Эталонный ответ полностью соответствует решению студента, которое хорошо обосновано теоретически.

Оценка «хорошо» выставляется, если задача решена, ответы на вопросы сформулированы не достаточно четко. Решение студента в целом соответствует эталонному ответу, но не достаточно хорошо обосновано теоретически.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задача решена не полностью, ответы не содержат всех необходимых обоснований решения.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задача не решена или имеет грубые теоретические ошибки в ответе на поставленные вопросы.

Методические указания для подготовки к промежуточной аттестации.

Изучение учебных дисциплин (модулей) завершается зачетом/зачетом с оценкой или экзаменом. Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На зачете или экзамене студент демонстрирует то, что он освоил в процессе обучения по дисциплине (модулю).

Вначале следует просмотреть весь материал по дисциплине (модулю), отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных сигналов. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время промежуточной аттестации для систематизации знаний.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

3.1. Организационные основы применения балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценка качества освоения обучающимися дисциплины (модуля) реализуется в формате балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся (БРСО).

БРСО в ходе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется по 100-балльной шкале.

Академический рейтинг обучающегося по дисциплине (модулю) складывается из результатов:

– текущего контроля успеваемости (максимальный текущий рейтинг обучающегося 80 рейтинговых баллов);

– промежуточной аттестации (максимальный рубежный рейтинг обучающегося 20 рейтинговых баллов).

Условия оценки освоения обучающимся дисциплины (модуля) в формате БРСО доводятся преподавателем до сведения обучающихся на первом учебном занятии, а также размещены в свободном доступе в электронной информационно-образовательной среде Университета.

3.2. Проведение текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося

В течение учебного семестра до промежуточной аттестации на основании утвержденной рабочей программы дисциплины (модуля) формируется текущий рейтинг обучающегося. Текущий рейтинг обучающегося складывается как сумма рейтинговых баллов, полученных им в течение учебного семестра по всем видам учебных занятий по учебной дисциплине.

В процессе текущего контроля оцениваются следующие действия обучающегося, направленные на освоение компетенций в рамках изучения учебной дисциплины:

– академическая активность (посещаемость учебных занятий, самостоятельное изучение содержания учебной дисциплины в электронной информационно-образовательной среде, соблюдение сроков сдачи практических заданий и текущих контрольных мероприятий и др.);

– выполнение и сдача текущих и итогового практических заданий (эссе, рефераты, творческие задания, кейс-задания, лабораторные работы, расчетные задания и др., активное участие в групповых интерактивных занятиях (дискуссии, WiKi-проекты и др.), защита проектов и др.);

– прохождение рубежей текущего контроля, включая соблюдение графика их прохождения в электронной информационно-образовательной среде.

Для планирования расчета текущего рейтинга обучающегося используются следующие пропорции:

Вид учебного действия	Максимальная рейтинговая оценка, баллов
академическая активность	10
практические задания	40
<i>из них: текущие практические задания</i>	20
<i>итоговое практическое задание</i>	20
рубежи текущего контроля	30
<i>ИТОГО:</i>	80

В течение учебного семестра по дисциплине (модулю) обучающимся должен быть накоплен текущий рейтинг не менее 52 рейтинговых баллов (65% от максимального значения текущего рейтинга).

Необходимыми условиями допуска обучающегося к промежуточной аттестации по дисциплине являются положительное прохождение обучающимся не менее 65% рубежей текущего контроля с накоплением не менее 65% максимального рейтингового балла за каждый рубеж текущего контроля и положительное выполнение итогового практического задания с накоплением не менее 65% максимального рейтингового балла, установленного за итоговое практическое задание.

Невыполнение вышеуказанных условий является текущей академической задолженностью, которая должна быть ликвидирована обучающимся до контрольного мероприятия промежуточной аттестации.

Сведения о наличии у обучающихся текущей академической задолженности, сроках и порядке добора рейтинговых баллов для её ликвидации доводятся до обучающихся педагогическим работником.

В случае неликвидации текущей академической задолженности, педагогический работник обязан во время контрольного мероприятия промежуточной аттестации поставить обучающемуся 0 рейтинговых баллов. В этом случае ликвидация текущей академической задолженности возможна в периоды проведения повторной промежуточной аттестации.

3.3. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования – программ специалитета в Российском государственном социальном университете и Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в Российском государственном социальном университете.

На промежуточную аттестацию отводится 20 рейтинговых баллов.

Ответы обучающегося на контрольном мероприятии промежуточной аттестации оцениваются педагогическим работником по 20 - балльной шкале, а итоговая оценка по дисциплине (модулю) выставляется по пятибалльной системе для экзамена.

Критерии выставления оценки определяются Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в Российском государственном социальном университете.

В процессе определения рубежного рейтинга обучающегося используется следующая шкала:

Рубежный рейтинг	Критерии оценки освоения обучающимся учебной дисциплины в ходе контрольных мероприятий промежуточной аттестации
19-20 рейтинговых баллов	обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская
16-18 рейтинговых баллов	обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических
13-15 рейтинговых баллов	обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий

1-12 рейтинговых баллов	обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания
0 рейтинговых баллов	не аттестован

Если результат контроля успеваемости в рамках проведения контрольных мероприятий промежуточной аттестации (рубежный рейтинг обучающегося) неудовлетворительный (получено менее 13 рейтинговых баллов), то промежуточная аттестация по учебной дисциплине (модулю) невозможна даже при наличии высокого текущего рейтинга, полученного по итогам текущего контроля по учебной дисциплине (модулю).

**Приложение № 1 к методическим материалам
по дисциплине (модулю). Конспекты
лекционных занятий по дисциплине (модулю)**

КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 1. Концепция логистики и логистические системы

Тема 1.1. Концептуальные основы логистики

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения системы бизнес-процессов,

-раскрыть сущность регламентов и стандартов в деятельности подразделений организации сферы гостеприимства

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Концепции логистики, понятия.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Функции логистики.	Информационная лекция

		Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Принципы логистики.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Понятие и виды логистических операций.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Научные дисциплины “Логистика” и “Логика” имеют общие корни, уходящие на тысячелетия в глубь истории. Логистика является закономерным развитием логики как науки о свойствах и методах мышления, а также оптимизации подходов к построению формализованных систем. Источником возникновения понятия “логистика” является Древняя Греция. Для древних греков логистика представляла собой искусство выполнения расчетов. Высших

государственных чиновников, осуществляющих контроль за хозяйственной, торговой и финансовой деятельностью, называли логистами. По свидетельству Архимеда, в IV в. до н. э. в Древней Греции было 10 логистов.

У древних греков термин “логистика” был позаимствован древними римлянами. Однако они придавали ему несколько иной смысл — распределение продуктов питания, или продовольственное распределение. В соответствии с этим люди, связанные с выполнением данных функций в городах и селениях Римской империи, назывались логистиками (логистами).

Во время нашей эры наиболее ранние упоминания о логистике встречаются в дошедших до нас источниках, относящихся к эпохе царствования на Византийском престоле Леона VI (Льва VI) (866-912), названного Мудрым. Смысловое содержание понятия логистики вновь претерпело некоторые изменения. Византийский царь использовал его в своем учебнике по военному искусству. Он толковал логистику как науку по организации материального обеспечения армии и управления ею. Уже тогда Леон Мудрый в искусстве управлять армией выделял не только такие факторы, как численность воинов, структуризация армии и поставленные перед ней цели, но и распределение и размещение солдат на определенной территории, влияние особенностей местности на интендантское обеспечение и связь. Он учил, что в военном деле следует учитывать качество и вид вооружения, что для победы очень важно заботиться о своей армии, стремиться в любых условиях создать ей преимущества перед противником, в первую очередь материальные и т. д.

В армии Византийской империи существовала специальная должность — логистас, который занимался организацией военных стоянок, подготовкой военных походов, обеспечением армии. Логистас контролировали многие вопросы, напрямую не относящиеся к их компетенции.

Первым автором предметных трудов по логистике принято считать французского военного теоретика Антуана Анри Жомини (1779-1869). Некоторое время он работал в России под именем Генрих Вениаминович Жомини. Жомини был автором капитального труда по истории революционных войн (в 15 томах). В своих работах он утверждал, что логистика охватывает широкий круг вопросов, включающих планирование, управление, материальное, техническое и продовольственное обеспечение, определение места дислокации войск, а также строительство дорог, мостов, укреплений и т. д.

Известно, что Наполеон также умело использовал ряд положений логистики в управлении армией и тыловым обеспечением.

Как сформировавшаяся военная наука логистика получила всестороннее развитие с середины XIX в.

В наиболее широких масштабах принципы и подходы логистики в военном деле получили реальное воплощение в годы

Второй мировой войны в сфере организации материально-технического обеспечения американской армии и войск союзников, дислоцированных в Европе. Исключительно благодаря согласованным взаимодействиям военно-промышленного комплекса, транспортной

системы и баз снабжения удалось организовать устойчивое обеспечение союзных войск продовольствием, оружием, боеприпасами, снаряжением и военной техникой. Большое значение в решении этой сложной задачи имело массовое применение прогрессивных методов и способов транспортировки, в частности использование контейнерных перевозок — новшества для того времени.

Таким образом, под военной логистикой понималась совокупность средств и способов, необходимых для доставки людей, техники и боеприпасов к месту боевых действий, а также планирование и организация мероприятий по подготовке и осуществлению связанных с этим процессов.

Вполне понятно, почему такая концепция впервые возникла именно в армейской среде. Армия представляет собой строго и четко организованную структуру, в которой отдельные индивидуальные и групповые интересы подчиняются интересам всей системы. Это условие является определяющим для реализации концепции логистики. В период военных действий требуются синхронность и правильная последовательность действий при доставке людей, техники и боеприпасов к месту выполнения боевых задач. Доставка должна быть своевременной: не раньше и не позже обусловленного момента с заранее заданной периодичностью — при динамичности внешних и внутренних условий. Иными словами, при любых обстоятельствах выполнение программы должно характеризоваться формулой “точно в срок”.

В невоенной области логистика стала применяться значительно позднее. Из известных к настоящему времени наиболее ранние попытки комплексного использования логистики в целях планирования, распределения и управления перевозками, а также организации поставок и управления информационными потоками отмечены в Швейцарии.

Термин “логистика” уже давно имеется во всех основных европейских языках. Долгое время он использовался в двух важнейших значениях:

- математическая логика;
- техника и технология транспортно-складских работ в военной или гражданской области.

Популяризатором первого варианта толкования термина является немецкий философ-идеалист, математик, физик и языковед Готфрид Вильгельм Лейбниц (1646—1716). Он называл логистику математической логикой. Позже этот термин за математической логикой был закреплен на философской конференции в Женеве в 1904 г.

В обоих значениях данный термин используется в немецком и французском языках. При этом во французских словарях (словарь Jarousse) второе значение имеет пометку “неологизм”. Второе же значение принято основным в испанском, итальянском и английском языках.

В качестве условных синонимов термина “логистика” (во втором значении этого слова) используются такие термины, как “управление материалами”, “тотальное распределение”, “рох-рематика”, “физическое распределение”.

Уже отмечалось, что одно из направлений логистики сложилось как применение логики в математических исследованиях. В данном качестве она широко используется при изучении математических закономерностей, при конструировании технических систем вычислительной техники, в робототехнике и т. п. В то же время прогрессирующая потребность экономики в серьезных математических обоснованиях обусловила применение логистики для решения ряда задач распределительного, транспортного, сбытового и управленческого характера.

Применение логистики в производстве и сфере обращения приобрело форму искусства управления материальными, денежными и информационными потоками. Очень быстро расширились области ее использования. От отдельных процессов и звеньев микрологистических систем до отраслевых, межотраслевых и государственных сфер, которые, находясь во взаимосвязи, тем не менее часто руководствуются различными, нередко противоречивыми, интересами и целями.

Интенсификация развития логистики в невоенной области относится к началу 70-х гг. В этот период (1971-1975) почти все страны Западной Европы и Америки переживали тяжелейший энергетический кризис. Спад производства, растущая безработица, снижение активности рынка и, как результат, резкое и глубокое ухудшение состояния экономики в национальных и транснациональных масштабах поставили экономически развитые страны Запада в тяжелое положение. Политики, правительства и специалисты не исключали угрозу социального взрыва, который мог повлечь за собой еще более тяжелые последствия. Все это послужило катализатором для форсированных разработок срочных мер по стабилизации и улучшению ситуации в сфере экономики. В это время ученые, экономисты и предприниматели обратились к логистике как к науке, наиболее эффективно координирующей взаимодействие материально-технического обеспечения, производства, распределения, транспорта, коммуникационной инфраструктуры и рынка.

Принципиальная новизна логистического подхода заключалась в том, что открывалась реальная возможность глубоко интегрировать вышеперечисленные области хозяйственной деятельности в единую ресурсопроводящую систему. Логистическая концепция позволила перейти от дискретного к сквозному управлению материальными потоками.

В тот же период, в конце 60-х — начале 70-х гг. XX в., стало ясно, что решение проблемы координации управления материальными потоками от сырьевого источника до конечного потребителя на тот момент не осуществимо, хотя и найдено. Потребовалось создание развитой, легко адаптирующейся материально-технической базы для организации управления возрастающими материальными и информационными потоками. Возникла необходимость в формировании широко развитой инфраструктуры; разработке соответствующих организационноструктурных форм; формировании требуемого компетентного, высококвалифицированного административно-хозяйственного аппарата. Новая область нуждалась также в более глубокой теоретической проработке научных основ и положений.

В результате всесторонней интенсификации мысли и действий в этом направлении логистика приобрела статус “образа мышления”, или другими словами, концептуальной стратегии. На практике основное внимание было обращено на решение конкретных задач. В первую очередь большие усилия были направлены на развитие складских и тарно-упаковочных комплексов, а также на создание рациональных транспортно-складских систем, информационных сетей и

банков данных. Это явилось одной из причин компьютерного бума в 70—80-е гг. прошлого столетия. Научные разработки приобрели прагматическую направленность. Велись всесторонние исследования по разработке методов управления материальными и информационными потоками на отдельных направлениях сферы производства и обращения. Практически в экономике ряда стран создавалась мощная и высокоэффективная инфраструктура с широким и комплексным использованием современной компьютерной техники и информационных технологий.

Успешная координированная реализация огромной массы частных проектов, а также развитие материально-технической базы по оптимизации движения материальных и информационных потоков уже в первой половине 80-х гг. XX в. позволили вновь вернуться к решению проблемы управления материальными потоками по всему воспроизводственному циклу (не только на микро-, но и на макроуровне). С этого времени в экономике понятие “логистика” получило еще большее распространение, но уже в несколько ином контексте на основе более солидных научных и практических достижений.

Вопросы к обсуждению:

1. Откуда исходят корни логистики?
2. Каков вклад в развитие логистики Леона VI?
3. Кто и почему является первым автором предметных трудов по логистике?
4. Как применялась логистика Наполеоном и в годы Второй мировой войны?
5. Что понимается под военной логистикой?
6. Почему концепция логистики возникла именно в армейской среде?
7. В каких значениях используется термин “логистика”?
8. Кто был популяризатором логистики как математической логики?
9. Какие условные синонимы термина “логистика” применяются в теории и практике?
10. Каковы причины и когда началась интенсификация развития логистики в невоенной области?
11. В чем заключается принципиальная новизна логистического подхода?
12. Какие условия потребовалось создать для внедрения концепции логистики на макро- и микроуровне?
13. Какой статус имеет логистика в области управления?

Источник:

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 1. Концепция логистики и логистические системы.

Тема 1.2. Логистические операции и системы

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения системы бизнес-процессов,

-раскрыть сущность регламентов и стандартов в деятельности подразделений организации сферы гостеприимства

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Понятие и виды логистических операций.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Логистическая система: понятие, виды, свойства, структура и основные требования к формированию.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция

		Лекция с применением обратной связи
3	Особенности логистики в гостиничном хозяйстве.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Логистические операции

Материальный поток образуется в результате совокупности определенных действий с материальными объектами. Эти действия называют логистическими операциями. Однако понятие логистической операции не ограничивается действиями лишь с материальными потоками.

Для управления материальным потоком необходимо принимать, обрабатывать и передавать информацию, соответствующую этому потоку. Выполняемые при этом действия также относятся к логистическим операциям.

В целом логистические операции определяют как совокупность действий, направленных на преобразование материального и/или информационного потока.

К логистическим операциям с материальным потоком можно отнести погрузку, транспортировку, разгрузку, комплектацию, складирование, упаковку и другие операции. Логистические операции с информационным потоком - это сбор, обработка и передача информации, соответствующей материальному потоку. Следует отметить, что издержки на выполнение логистических операций с информационными потоками составляют существенную часть логистических издержек.

Виды логистических операций

Логистические операции можно классифицировать:

- по переходу права собственности на товар:

а) односторонние – без перехода;

б) двухсторонние – с переходом;

- по изменению потребительских свойств товара:

а) с добавленной стоимостью;

б) без добавленной стоимости;

- по природе потока:

а) материальный;

б) информационный.

19. Логистические издержки

Издержки на выполнение логистических операций с информационным потоком в развитых странах составляют существенную часть логистических издержек.

Логистические издержки – издержки, связанные с управлением материальным и информационным потоком.

Структура этих издержек:

-содержание запасов сырья, полуфабрикатов и готовой продукции(44%)

-на складирование и экспедирование(16%)

-магистральные и технологические перевозки грузов(23%)(9%)

-расходы на обеспечение сбыта готовой продукции(8%)

Одна из основных задач логистики — управление затратами по доведению материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя. Однако управлять затратами можно лишь в том случае, если их можно точно измерять. Поэтому системы учета издержек производства и обращения участников логистических процессов должны выделять затраты, возникающие в процессе реализации функций логистики, формировать информацию о наиболее значимых затратах, а также о характере их взаимодействия друг с другом. При соблюдении названного условия появляется возможность использовать важный критерий оптимального варианта логистической системы — минимум совокупных издержек на протяжении всей логистической цепи.

20. Понятие логистической системы

Понятие «логистическая система» является частным случаем понятия системы.

Система (греч. systema – целое, составленное из частей; соединение) – это множество элементов, выделенных из внешней среды, находящихся в определенных отношениях и связях для обеспечения целей ее функционирования в конкретном интервале времени.

Существует четыре свойства, которыми должен обладать объект, чтобы его можно было считать системой.

1. целостность и членимость. Система есть целостная совокупность элементов, взаимодействующих друг с другом. Следует иметь в виду, что элементы существуют лишь в системе. Вне системы это лишь объекты, обладающие потенциальной способностью образования системы. Элементы системы могут быть разнокачественными, но одновременно совместимыми.

2. связи. Между элементами системы имеются существенные связи, которые с закономерной необходимостью определяют интегративные качества этой системы. Связи могут быть вещественные, информационные, прямые, обратные и т. д.

3. организация. Для появления системы необходимо сформировать упорядоченные связи, т. е. определенную структуру, организацию системы.

4. интегративные качества. Наличие у системы интегративных качеств, т. е. качеств, присущих системе в целом, но не свойственных ни одному из ее элементов в отдельности.

Охарактеризуем свойства логистических систем в разрезе каждого из четырех свойств, присущих любой системе и рассмотренных выше.

1. целостность и членимость - система есть целостная совокупность элементов, взаимодействующих друг с другом. Декомпозицию логистических систем на элементы можно осуществлять по-разному. На макроуровне при прохождении материального потока от одного предприятия к другому в качестве элементов могут рассматриваться сами эти предприятия, а также связывающий их транспорт.

На микроуровне логистическая система может быть представлена в виде следующих основных подсистем:

ЗАКУПКА - подсистема, которая обеспечивает поступление материального потока в логистическую систему.

ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ - эта подсистема принимает материальный поток от подсистемы закупок и управляет им в процессе выполнения различных технологических операций, превращающих предмет труда в продукт труда.

СБЫТ - подсистема, которая обеспечивает выбытие материального потока из логистической системы

2. связи: между элементами логистической системы имеются существенные связи, которые с закономерной необходимостью определяют интегративные качества. В макрологистических системах основу связи между элементами составляет договор. В микрологистических системах элементы связаны внутривыпускными отношениями.

3. организация: связи между элементами логистической системы определенным образом упорядочены, то есть логистическая система имеет организацию.

4. интегративные качества: логистическая система обладает интегративными качествами, не свойственными ни одному из элементов в отдельности. Это способность поставить нужный товар, в нужное время, в нужное место, необходимого качества, с минимальными затратами, а также способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды (изменение спроса на товар или услуги, непредвиденный выход из строя технических средств и т. п.).

Логистическая система — это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции. Она, как правило, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой. В качестве логистической системы можно рассматривать промышленное предприятие, территориально-производственный комплекс, торговое предприятие и т. д. Цель логистической системы - доставка товаров и изделий в заданное место, в нужном количестве и ассортименте в максимально возможной степени подготовленных к производственному или личному потреблению при заданном уровне издержек.

21) Виды логистических систем. Классификация ЛС по территориальному признаку :

макрологистическая система – это система управления материальным потоком, охватывающая различные организации, находящиеся в разных регионах страны и функционирующие на межгосударственном либо трансконтинентальном уровне. Такие системы формируются на уровне государства, межгосударственных, межреспубликанских, межобластных связей (связи между отдельными звеньями осуществляются в рамках товарно-денежных отношений)

мезологистическая система – это система интегрированного управления материальным потоком, охватывающая различные организации, функционирующие в одной отрасли в условиях партнерства;

микрологистическая система – это система управления материальным потоком, организованная в границах одной организации. К микрологистическим системам можно отнести различные предприятия, фирмы, компании, а также их определенные подразделения. (бестоварные отношения между подразделениями)

В зависимости от схемы организации движения материального потока различают следующие виды логистических систем на уровне макрологистики:

С прямыми связями. В данной логистической системе материальный поток проходит от первичного источника сырья через закупку к производителю и далее к конечному

потребителю

без

участия



посредников

Эшелонированные. В системе такого вида материальный поток проходит от первоисточника сырья к производителю либо от производителя к конечному потребителю только через посредника

Гибкие. В этих системах движение материального потока может осуществляться как с участием посредника, так и без него.



Вопросы к обсуждению:

1. Особенности логистики в гостиничном хозяйстве.
2. Логистическая инфраструктура.
3. Логистика в жизненном цикле продукта.

Источник:

<https://studfile.net/preview/9548039/page:11/>

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 2. Закупочная логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 2.1. Сущность закупочной логистики и определение способа закупок

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения функциональной области логистики,

-раскрыть сущность закупочной логистики

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Функциональные области логистики. Цель закупочной логистики.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Планирование закупок продукции. Особенности закупочной деятельности в гостиничном хозяйстве.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением

		обратной связи
3	. Основные понятия в снабжении: политика, функции, принципы, требования к системе снабжения.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	. Критерии выбора поставщика.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Закупочная логистика есть процесс обеспечения предприятий материальными ресурсами, размещения ресурсов на складах предприятия, их хранения и выдачи в производство.

Целью логистики закупок является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью. При этом решаются задачи:

Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья, материалов и комплектующих изделий.

Обеспечение точного соответствия количества поставок потребностям в них.

Соблюдение требований производства по качеству сырья, материалов и комплектующих изделий.

Без закупочной логистики невозможна нормальная деятельность предприятия. Она является связующим звеном между разными товаропроизводителями и координаторами их работы.

Логистика закупок выполняет следующие функции:

формирование стратегии приобретения материальных ресурсов и прогнозирование потребности в них;

получение и оценка предложений от потенциальных поставщиков;

выбор поставщиков;

определение потребностей в материальных ресурсах и расчет количества заказываемых материалов и изделий;

согласование цены заказываемых ресурсов и заключение договоров на поставку;

контроль за сроками поставки материалов;

входной контроль качества материальных ресурсов и их размещение на складе;

доведение материальных ресурсов до производственных подразделений;

поддержание на нормативном уровне запасов материальных ресурсов на складах.

Охарактеризованные функции реализуются службой материально-технического снабжения (отдел закупок) в тесной взаимосвязи с другими подразделениями предприятия: отделом маркетинга, производством, службой подготовки производства, бухгалтерией, финансовым и юридическим отделами.

Возрастание роли закупочной логистики в современных условиях

Переход к рыночной экономике определяет роль и возрастающее значение закупочной логистики в общественном производстве. Рыночные условия вызвали к жизни ряд существенных изменений в сфере материально-технического обеспечения производства. Среди них особенно важными оказались:

давление быстро растущего ассортимента продукции, запрашиваемой рынком;

сокращение времени внедрения в производство новой продукции, ускоряющей расширение ассортимента;

сокращение длительности производственного цикла;

обострение конкуренции между производителями на фоне насыщения рынка нужными товарами.

Все эти изменения привели к тому, что различные виды деятельности предприятия – производство, экономика, финансовая деятельность стали все больше зависеть от состояния материально-технического снабжения. Выяснилось, что в системе снабжения есть обширные зоны неэффективности, рационализация которых может дать большую экономию. Возникла необходимость реализации новых подходов к организации процессов материального обеспечения производства и управления им.

Процесс приобретения материалов и его основные стадии

Процесс приобретения материалов включает в себя ряд логически взаимосвязанных видов работ. Выделяются следующие стадии процесса приобретения материалов:

составление заявок

анализ заявок

выбор поставщиков

размещение заказов

контроль за выполнением заказов

завершение процесса приобретения

Составление заявок. Заявки на приобретение материалов подготавливаются соответствующими сотрудниками функциональных подразделений предприятия. Они содержат информацию о том, какие виды и какое количество материалов требуется предприятию, когда они должны быть получены и кто составил заявку. Заявки составляются таким образом, чтобы ожидаемые к поступлению количества материалов опережали фактические потребности в них.

Время между размещением заявок и получением материалов называется временем опережения. Работники, ответственные за составление заявок, должны устанавливать сроки поставки материалов с минимальным опережением, учитывая возможности поставщика и потребности потребителя материалов.

Анализ заявок. Заявки на потребление материалов подвергаются анализу в службе материально-технического снабжения с участием специалистов из других подразделений. Цель анализа – обеспечение минимальных издержек по каждому виду материалов, конкретные потребительные свойства которых предполагается использовать в производстве продукции. Методами исследования являются функционально-стоимостный анализ и конструирование стоимости.

В процессе анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

Могут ли более дешевые материалы удовлетворить потребности производства?

Оправданы ли эти потребности?

Могут ли другие виды материалов удовлетворить означенные потребности?

Можно ли упростить конструкцию производимого изделия?

В состоянии ли поставщик снизить цены на материалы, участвуя вместе с потребителем в разработке изделия или анализируя полученные спецификации?

Служба снабжения не имеет права заменять материалы, указанные в заявках. Работники отдела должны анализировать поступающие заявки и предлагать такие варианты приобретения материалов, которые могут привести к снижению стоимости заказов.

Выбор поставщиков. При выборе поставщиков основными критериями являются: надежность поставщика, способность поставлять необходимые ресурсы должного качества и в нужные сроки, поставка материальных ресурсов по возможно минимальным ценам, удаленность поставщика от потребителя, наличие у поставщика свободных мощностей и т.д.

Основными источниками сведений о поставщиках и материалах являются личные контакты с «продавцами», объявления в рекламных изданиях, описания товаров, которые даются в каталогах и проспектах, посещение предприятий и изучение практики поставки продукции, информация, получаемая от банков, торговых ассоциаций, государственных учреждений и т.д.

Из списка поставщиков, имеющих прочную репутацию, выбираются те, кто предлагает наиболее выгодные условия с точки зрения цены и сроков поставки. Крупные заказы целесообразно распределять между двумя и большим количеством поставщиков с тем, чтобы проверить конкурентоспособность основного поставщика и оградить себя от возможных неожиданностей.

Размещение заказов. Приобретение материалов осуществляется разными методами в зависимости от вида материалов и комплектующих изделий. Основными методами закупок являются:

оптовые закупки (одна большая партия за один раз);

регулярные закупки материалов (покупатель заказывает необходимое количество материалов, которые поставляются ему мелкими партиями в течение определенного периода);

ежедневные (ежемесячные) закупки (используется при закупках дешевых и быстро используемых материалов);

получение материала по мере необходимости;

единичные закупки (материал заказывается в том случае, если он требуется и вывозится со складов поставщиков в случаях, когда невозможно получать материал по мере необходимости).

Документально заказ оформляется посредством заключения контракта между поставщиком и потребителем материала.

Основные элементы контракта.

Предложение и принятие предложения. Контракт составляется в случае, если одна сторона предлагает какую-то партию товаров по назначенной цене, а другая сторона принимает это предложение.

Финансовые условия. Контракт должен иметь стоимость, т.е. он становится контрактом в юридическом смысле только тогда, когда в нем оговорены финансовые условия.

Право заключать контракты. Такое право имеют только определенные должностные лица (директор, генеральный директор), уполномоченные предприятием и действующие от его имени.

Законность. Контракт обязан быть законным, т.е. всецело отвечать юридическим нормам страны.

Структура контракта предусматривает определение предмета контракта, указание качества и количества товара, сумму контракта, порядок поставки и приемки товара, ответственности сторон порядок разрешения споров.

Контроль за выполнением заказов. Размеры заказов и продолжительность периода, в течение которого эти заказы выполняются, контролируются отделом материально-технического снабжения. При этом возможна корректировка графиков поставки материалов и соответствующие уточнения графиков выпуска продукции.

Завершение процесса приобретения. Получение заказанных материалов в точном соответствии с условиями контракта – необходимый признак завершения сделки. Важное значение имеет приемка продукции, в процессе которой необходимо удостовериться, что поставлен материал:

нужного качества;

в нужном количестве;

в обусловленное время;

за оговоренную цену.

Купля-продажа соответствующим образом документально оформляется. Документальное оформление поставок предполагает получение от поставщика уведомления об отгрузке и сопроводительного письма, в которых указывается количество товаров и время поставки. Поступление материалов на склад оформляется соответствующими накладными и фиксируется в книге регистрации товаров.

Вопросы к обсуждению:

1. Цель закупочной логистики.

2. Понятие и задачи службы снабжения.

3. Основные понятия в снабжении: политика, функции, принципы, требования к системе снабжения.

Источник:

http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_01.html

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 2. Закупочная логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 2.2. Выбор поставщика

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения функциональной области логистики,

-раскрыть сущность закупочной логистики

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Критерии выбора поставщика.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Планирование закупок продукции.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Особенности закупочной деятельности в гостиничном	Информационная

	хозяйстве.	лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
--	------------	---

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

При выборе поставщика используются следующие методы:

объявление конкурса;

изучение рекламных материалов;

посещение выставок и ярмарок;

переписка и личные контакты.

В результате формируется список потенциальных поставщиков. Для выбора наилучшего из них сначала определяются основные критерии их оценки, к основным из которых относятся: цена, надежность поставки, удаленность, сроки выполнения заказов, организация управления качеством, его финансовое положение, организация обучения и переподготовки персонала и пр.

Большинство из этих критериев не может быть оценено объективными количественными показателями. В этом случае используется метод экспертных оценок.

Задача выбора поставщика относится к многокритериальным задачам, основная идея которых состоит в том, чтобы множество важных параметров свести к единому показателю. Одним из наиболее эффективных методов решения многокритериальных задач является создание обобщенного показателя в виде алгебраической суммы частных критериев с весовыми коэффициентами. Весовые коэффициенты так же определяются методом экспертных оценок и характеризуют степень важности каждого критерия.

Метод экспертных оценок

Для реализации метода экспертных оценок организуется совещание специалистов (или им рассылаются опросные листы) с просьбой оценить данного поставщика по каждому критерию по определенной системе (пяти, десяти, столбальной или иной системе оценок). Затем эти оценки усредняются. Однако разные критерии имеют различное значение для различных

потребителей. Для одних потребителей основное значение имеет качество, для других – цена, для третьих – возможность быстрой перестройки на выпуск новой продукции, при стабильном производстве очень важна стабильность поставок и пр. По этой причине потребитель должен определить и удельный вес каждого критерия, что осуществляется так же методом экспертных оценок. Для этого каждый эксперт оценивает степень важности каждого критерия. Затем эти оценки усредняются и приводятся к долям от единицы путем деления соответствующей оценки на сумму средних оценок по всем критериям. Абсолютное значение каждого из критериев определяется произведением его среднего значения на весовой коэффициент.

При решении задачи выбора поставщика следует ориентироваться не только на его нынешнее состояние, но и на динамику показателей его работы. Так, например, казалось бы, вполне благополучный поставщик может оказаться на грани финансового краха; поставщик может иметь старую изношенную технику, что неизбежно приведет к увеличению задержек поставок; малоопытный работник, активно занимающийся повышением своего профессионального уровня, может оказаться через пару лет значительно полезнее для фирмы, чем многоопытный престарелый работник и пр. Следовательно, система контроля исполнения договоров поставки должна позволять накапливать информацию, необходимую для прогнозирования изменений качественных показателей работы потенциальных поставщиков.

Пример решения задачи выбора поставщика

Результаты экспертных оценок двумя экспертами Э1 и Э2 двух поставщиков А1 и А2 по десятибалльной системе приведены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1

Результаты экспертных оценок поставщиков						
Критерий	Оценка поставщика первым экспертом Э1		Оценка поставщика вторым экспертом Э2		Средняя оценка поставщика по десятибалльной системе	
	A1	A2	A1	A2	A1	A2
Цена	7	5	6	5	6,5	5,0
Надежность поставки	4	2	5	5	4,5	2,5
Качество товара	4	6	5	7	4,5	6,5
Финансовое	3	6	4	5	3,5	5,5

состояние						
-----------	--	--	--	--	--	--

Среднее значение оценки значимости критерия в долях от единицы называется весовым коэффициентом и определяется путем деления среднего значения оценки на сумму оценок.

Оценки значимости критериев приведены в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2

Расчет рейтинга поставщика						
Критерий	Оценка значимости критерия по десятибалльной системе экспертом		Среднее значение оценки значимости критерия	Весовой коэффициент	Произведение среднего значения оценки поставщика на весовой коэффициент	
	Э1	Э2			А1	А2
Цена	6	8	7	0,35	2,275	1,750
Надежность поставок	4	2	3	0,15	0,675	0,375
Качество	5	7	6	0,20	0,900	1,300
Финансовое состояние	4	4	4	0,30	1,050	1,650
Σ			20	1,00	4,900	5,075

Отсюда видно, что в данном случае предпочтение следует отдать второму поставщику.

Исходные данные задачи выбора поставщика

Имеется четыре потенциальных поставщика, оцениваемых четырьмя экспертами по критериям: цена, надежность поставок, качество поставляемых товаров, финансовое состояние поставщика.

Результаты экспертных оценок приведены в таблице 2.1.3 через точку с запятой, где F – последняя цифра номера зачетки, а E – предпоследняя цифра.

Таблица 2.1.3

Исходные данные задачи выбора поставщика					
Критерий	Оценки экспертами значимости критерия по десятибалльной системе	Оценки поставщика экспертами			
		A1	A2	A3	A4
Цена	6; 8; 7; F; E	2; F; 4; 5	3; 4; E; 5	8; 9; F; 8	3; 5; 7; 6
Надежность поставки	4; 2; E; F; 3	1; 2; 3; 2	4; 5; 3; 6	3; 3; E; 4	1; 2; 3; 4
Качество товара	F; 2; E; 5; 7	E; 7; 6; 4	F; 8; 6; 7	4; 4; F; 5	F; 3; 5; 4
Финансовое состояние	4; E; 4; F; 5	2; 4; E; 3	1; 3; 2; 4	1; 2; 1; 4	6; 8; F; 9

Вопросы к обсуждению:

1. Сопроводительные документы и условия оплаты.
2. Информирование о наличии товара.
3. Доставка товара и сроки отгрузки.

Источник:

http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_01_prakt.html

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 3. Сбытовая логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 3.1. Логистические каналы и логистические цепи

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения специфики и принципов сбытовой логистики.,

-раскрыть сущность сбытовой логистики на микро- и макроуровне.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Специфика и принципы сбытовой логистики.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Задачи сбытовой логистики на микро- и макроуровне.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

3	Канала распределения	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
4	Функции посредников.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Основная цель логистической системы распределения – доставить товар в нужное место и в нужное время. В отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, логистика призвана удовлетворить сформированный маркетингом спрос с минимальными затратами.

Главную роль при этом играет решение задачи организации логистических каналов (каналов распределения, каналов сбыта). Поставщик и потребитель МП представляют собой две микрологистические системы, связанные логистическим каналом. Логистический канал – это частично упорядоченное множество различных посредников (организаций или отдельных лиц), осуществляющих доведение МП от конкретного производителя до его потребителей.

Логистическая цепь – это линейно упорядоченное множество конкретных посредников из логистического канала. Например, принятие принципиального решения о реализации продукции через агентскую фирму является выбором канала распределения. Выбор же

конкретной агентской фирмы, конкретного перевозчика и т.д. – это выбор логистической цепи.

Важным резервом повышения эффективности процессов распределения МП является наличие на рынке большого количества посредников, а значит возможность выбора логистического канала. Таким образом, решение о выборе каналов распределения – одно из важнейших, которое необходимо принять руководству организации. Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Выбор канала непосредственно влияет на скорость, время, эффективность движения и сохранность продукции при ее доставке от производителя к конечному потребителю. При этом организации или лица, составляющие канал, выполняют ряд важных функций.

Основные функции логистических каналов:

- Ø проводят исследовательскую работу по сбору информации, необходимой для планирования распределения продукции и услуг;
- Ø стимулируют сбыт, создавая и распространяя информацию о товарах;
- Ø устанавливают контакты с потенциальными покупателями;
- Ø приспособливают товар к требованиям покупателей;
- Ø проводят переговоры с потенциальными потребителями продукции;
- Ø организуют товародвижение (транспортировка и складирование);
- Ø финансируют движение товаров по каналу распределения;
- Ø принимают на себя риски, связанные с функционированием канала.

Все функции или часть их могут быть взяты на себя производителем. Из-за специализации посреднических организаций они нередко выполняют функции каналов распределения товаров эффективнее, взимая с производителя определенную плату. Поэтому кому следует выполнять различные функции канала распределения – это вопрос относительной эффективности. На рис. 2.2 приведены варианты каналов распределения товаров народного потребления.



Рис. 2.2. Каналы распределения товаров народного потребления

Использование каналов сбыта является своего рода аутсорсингом, что определяет следующие выгоды от их использования:

- сокращение объема работ по распределению продукции и экономия финансовых средств на эти цели;
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;
- продажа продукции более эффективными способами;
- высокая эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков.

2.2.2. Виды каналов распределения

Уровень канала – это посредник, который выполняет работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю. Протяженность канала определяется по числу промежуточных уровней между производителем и потребителем. Примеры каналов распределения различной протяженности приведены на рис. 2.3. Каналы распределения, показанные на рисунке, представляют собой традиционные каналы, являющиеся горизонтальными. Они состоят из независимого производителя и одного или нескольких независимых посредников.

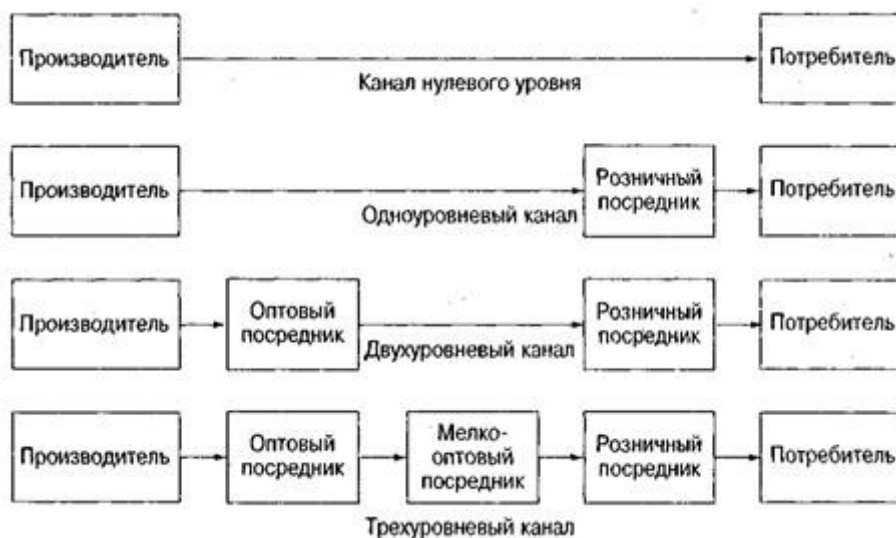


Рис. 2.3. Различные уровни горизонтальных каналов распределения

Каждый участник канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимальную прибыль. Максимально возможная прибыль отдельного участника канала может идти в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом, так как ни один из членов канала не имеет полного или достаточного контроля над деятельностью остальных членов.

Вертикальные каналы распределения – это каналы, состоящие из производителя и одного или нескольких посредников, действующих как одна единая система (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Вертикальный канал распределения

Вопросы к обсуждению:

1. Специфика и принципы сбытовой логистики.
2. Задачи сбытовой логистики на микро- и макроуровне.
3. Канала распределения.

Источник:

http://www.aup.ru/books/m193/3_2.htm#:~:text=%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%20%E2%80%93%D1%8D%D1%82%D0%BE%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5,%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%B8%D0%B7%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0.

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 3. Сбытовая логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 3.2: Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве. Распределительная инфраструктура товарных рынков

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения специфики и принципов сбытовой логистики.,

-раскрыть сущность сбытовой логистики на микро- и макроуровне.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Роль распределительной инфраструктуры товарных рынков.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Программа сбыта.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением

		обратной связи
4	Формы сбыта продукции и способы его стимулирования.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Структура управления в гостиничном предприятии позволяет распределить права и определить обязанности структурных подразделений. Наиболее распространенными структурами являются:

О линейная — линейный руководитель полностью отвечает за деятельность гостиницы. Все решения принимаются руководителем и доводятся до сведения подчиненных;

о функциональная — каждая функциональная задача возлагается на конкретное структурное подразделение, а ответственность за его работу несет функциональный руководитель;

О линейно-функциональная — руководство гостиницей осуществляет руководитель, возглавляющий трудовой коллектив, а в разработке конкретных вопросов участвуют функциональные руководители — главы функциональных подразделений (служб, отделов).

На специалистов по сбыту возлагаются ответственность за получение дохода от продажи услуг гостиничного предприятия, за обеспечение организационной эффективности — степени достижения предприятием поставленных целей, которая позволяет определить, насколько организация преуспевает в том, к чему она стремится, и какое количество исходных ресурсов она расходует для получения конечного результата; за достижение высокой производительности, приводящей к достижению организационных целей за счет эффективного и результативного использования ресурсов. Для гостиничных предприятий показателями производительности могут служить объем сбыта, сумма прибыли и степень удовлетворенности потребителей.

Планирование структуры управления предусматривает распределение организационных начал и определение функций, которые могут быть объединены в одну службу, и функций, для которых должна быть выделена отдельная служба. Анализ содержания выполняемых работ позволяет определить конкретные функции и задачи, возложенные на конкретных работников. Выполнение анализа осуществляется в три этапа: О анализ работы персонала, согласование обязанностей всех работников и определение их взаимосвязей; о отбор рабочих мест для анализа;

О сбор информации путем наблюдения за деятельностью работников и анкетного опроса.

На основе результатов анализа разрабатываются *должностные инструкции* — краткое письменное изложение основных задач, необходимых навыков и объема ответственности; в инструкции фиксируется, что должен делать работник и для чего он выполняет свои обязанности.

Бесперебойную и качественную работу гостиничного предприятия обеспечивают: служба приема и размещения, отдел бронирования, бухгалтерия, хозяйственный отдел, технический отдел, отдел кадров и управления персоналом, отдел маркетинга и рекламы, служба горничных.

Реклама

В небольших гостиницах работу по сбыту выполняет отдел бронирования, на который возлагаются: прием заявок по телефону, через Интернет или лично, бронирование номеров, информирование потенциальных клиентов об услугах, оформление дополнительных услуг (например, экскурсионное обслуживание), контроль безналичных расчетов за проживание, заключение договоров с партнерами и клиентами.

В крупных гостиницах службу сбыта выделяют в качестве отдельной структурной единицы. Сфера деятельности этой службы шире, чем у отдела бронирования, и включает в себя анализ рынка, отслеживание динамики его развития, разработку стратегии сбыта и обеспечение максимальной прибыли. В обязанности руководителя службы сбыта входят:

О планирование — определение направлений развития службы сбыта, определение целей и задач сбытовой деятельности гостиничного предприятия, определение механизма достижения намеченных целей и реализации поставленных задач;

О кадровое обеспечение — привлечение, развитие и поддержка эффективных работников;

О подготовка работников — формирование организационной культуры и положительного отношения к работе, обучение навыкам и ознакомление с информацией, необходимой для выполнения поставленных целей и задач;

О руководство — способность руководителя оказывать влияние на работников и направлять их усилия на достижение поставленных целей и задач;

О контроль — осуществление мониторинга деятельности персонала по сбыту, чтобы определить, достигнет ли гостиничное предприятие намеченных целей или необходимо скорректировать текущие планы.

Эффективным будет такой руководитель, который умеет определять профессионализм работников и требования к их работе, платит им соответствующее вознаграждение, внимателен к ним и удовлетворяет их социальные нужды. Эффективный руководитель предан организации и следует ее нормам и ценностям.

Стиль руководства определяется способом делового общения руководителя с подчиненными в процессе исполнения профессиональных обязанностей и реализуется в форме распорядительного воздействия, отражая манеру поведения руководителя с подчиненными при осуществлении руководства их деятельностью, и проявляется в том, как руководитель говорит, слушает, организует принятие управленческих решений и их реализацию.

В каждой конкретной ситуации стиль руководства должен обеспечивать влияние на подчиненных и способствовать достижению лучших результатов исполнения ими воли руководителя. Одновременно стиль характеризует личность и психологию руководителя, его индивидуальность. Стиль управления определяется: разграничением полномочий, границами ответственности, процедурой принятия управленческих решений, применяемыми методами руководства, формой контроля подчиненных, отношением к самостоятельности и инициативности подчиненных, степенью сотрудничества и доверия между руководителем и подчиненными, внедрением нововведений, заинтересованностью в образовательном и профессиональном росте подчиненных.

Вопросы к обсуждению:

1. Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве.
2. Роль распределительной инфраструктуры товарных рынков.
3. Программа сбыта.

Источник:

https://studref.com/640371/turizm/organizatsiya_sluzhby_sbyta_gostinitsy

**Приложение № 2 к методическим материалам
по дисциплине (модулю). Конспекты
практических (семинарских) занятий по
дисциплине (модулю)**

**КОНСПЕКТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В
ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 1. Концепция логистики и логистические системы

Тема 1.1. Концептуальные основы логистики

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения системы бизнес-процессов,

-раскрыть сущность регламентов и стандартов в деятельности подразделений организации
сферы гостеприимства

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Концепции логистики, понятия.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Функции логистики.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Принципы логистики.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Понятие и виды логистических операций.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического занятия и взаимодействие с аудиторией.

Форма практического задания: дискуссии

Темы дискуссий:

1. Концептуально-методологические основы логистики.
2. Концепция логистики и ее особенности в отеле. Логистическая инфраструктура.
3. Глобальная логистика.
4. Прогнозирование в логистике.
5. Причины применения логистики в гостинице.
6. Пути оптимизации работы отеля с помощью логистического подхода.

ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 1. Концепция логистики и логистические системы.

Тема 1.2. Логистические операции и системы

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения системы бизнес-процессов,

-раскрыть сущность регламентов и стандартов в деятельности подразделений организации сферы гостеприимства

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Понятие и виды логистических операций.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Логистическая система: понятие, виды, свойства, структура и основные требования к формированию.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Особенности логистики в гостиничном хозяйстве.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического занятия и взаимодействие с аудиторией.

Форма практического задания: доклады

Темы докладов:

1. Особенности логистики в гостиничном хозяйстве.
2. Логистическая инфраструктура.
3. Логистика в жизненном цикле продукта.
4. Интегрированная цепь в логистике.
5. Логистические операции в гостинице.
6. Логистика и ревенью менеджмент в отеле.
7. Логистика и программы лояльности в гостинице.

2. РАЗДЕЛ 2. Закупочная логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 2.1. Сущность закупочной логистики и определение способа закупок

3. Цели занятия.

- раскрыть основные положения функциональной области логистики,
- раскрыть сущность закупочной логистики

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Функциональные области логистики. Цель закупочной логистики.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Планирование закупок продукции. Особенности закупочной деятельности в гостиничном хозяйстве.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	. Основные понятия в снабжении: политика, функции, принципы, требования к системе снабжения.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	. Критерии выбора поставщика.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

Содержание практического занятия и взаимодействие с аудиторией.

Форма практического задания: защита доклада.

Темы докладов:

1. Цель закупочной логистики.
2. Понятие и задачи службы снабжения.

3. Основные понятия в снабжении: политика, функции, принципы, требования к системе снабжения.
4. Планирование закупок в отеле.
5. Особенности закупочной деятельности гостиничного предприятия.
6. Логистика снабжения, ее место в логистической системе.
7. Механизм функционирования логистики снабжения.
8. Сущность и задачи закупочной логистики. Задача «сделать или купить».
9. Экономическая эффективность применения материально-технического обеспечения.
10. Основные пути снижения издержек в процессе закупки товаров производственного и потребительского назначения.
11. Определить пути повышения эффективности системы закупок материально-технических ресурсов.
12. Особенности подбора сотрудников в службу снабжения отеля.
13. Критерии оценки эффективности работы службы снабжения.
14. Методы оценки эффективности материальных ресурсов.
15. Применение информационных систем в закупочной деятельности отеля.
16. Основные направления контроля над закупочной деятельностью в отеле.

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 2. Закупочная логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 2.2. Выбор поставщика

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения функциональной области логистики,

-раскрыть сущность закупочной логистики

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Критерии выбора поставщика.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Планирование закупок продукции.	Групповая, научная дискуссия, диспут

		Дискуссия
3	Особенности закупочной деятельности в гостиничном хозяйстве.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического занятия и взаимодействие с аудиторией.

Форма практического задания: решение практических задач.

Задачи для решения:

1. Задача (задача на выбор поставщика). Принять решение по выбору поставщика ТМЦ, если их поставляют на предприятие три фирмы (А, Б и С), производящие одинаковую продукцию, одинакового качества.

Характеристики фирм следующие:

- удаленность от предприятия: А – 236 км, Б – 195 км, С – 221 км;
- разгрузка: А и С – механизированная, Б – ручная;
- время выгрузки: при механизированной разгрузке – 1 час 30 мин., при ручной – 4 часа 30 мин.;
- транспортный тариф: до 200 км – 0,9 тыс.руб./км, от 200 до 300 км – 0,8 тыс.руб./км;
- часовая тарифная ставка рабочего, осуществляющего разгрузку – 450 руб./час.

2. Задача: выполнить дифференциацию объектов управления по степени их важности и влияния на конечный результат с использованием ABC-анализа. По результатам анализа построить график.

Исходные данные приведены в таблице. Имеем десять товарных позиций. Для каждой дано значение среднего запаса за последний квартал.

Таблица – Исходные данные для проведения ABC-анализа

Номер позиции	Средний запас в квартале, у.е.
1	2500
2	760
3	3000
4	560
5	110
6	1880
7	190
8	17050
9	270
10	4000

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 3. Сбытовая логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 3.1. Логистические каналы и логистические цепи

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения специфики и принципов сбытовой логистики.,

-раскрыть сущность сбытовой логистики на микро- и макроуровне.

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Специфика и принципы сбытовой логистики.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Задачи сбытовой логистики на микро- и макроуровне.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Канала распределения	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического занятия и взаимодействие с аудиторией.

Форма практического задания: реферат.

Темы рефератов:

1. Специфика и принципы сбытовой логистики.
2. Задачи сбытовой логистики на микро- и макроуровне.
3. Канала распределения.
4. Функции посредников.
5. Концепция сбыта.
6. Программа сбыта.
7. Формы сбыта продукции и способы его стимулирования.

8. Классификация торговых предприятий.
9. Взаимосвязь логистики и маркетинга.
10. Особенности сбытовой логистики гостиничного предприятия
11. Предмет, цель, объект изучения и понятийно-терминологический аппарат сбытовой логистики.
12. Распределительные каналы: понятие, основные характеристики и виды
13. Взаимосвязь и разграничение компетенций маркетинга и сбытовой логистики.
14. Комплексная методика создания логистической сбытовой цепи.
15. Дать определение сбытовой (распределительной) логистики, определить ее задачи.
16. Охарактеризовать направления совершенствования управления сбытовой деятельностью.
17. Определить понятие гостиничной услуги. Привести их примеры.
18. Охарактеризовать экономические методы управления сбытовой деятельностью при реализации гостиничных услуг.
19. Дать определение логистических каналов и логистических цепей. Привести их примеры в гостинице
20. Охарактеризовать методы оценки эффективности сбытовой деятельности на предприятиях и в организациях. Привести пример применения одного из методов в работе отеля.
21. Задача оптимизации расположения распределительного центра на обслуживаемой территории.
22. Специфика работы с корпоративным каналом сбыта в отеле.
23. Специфика работы с агентским каналом сбыта в отеле.
24. Специфика и пути оптимизации сбытовой деятельности при работе с ОТА.
25. Причины и направления применения логистики в сбытовой деятельности отеля.

1. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЕМ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2. РАЗДЕЛ 3. Сбытовая логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 3.2: Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве. Распределительная инфраструктура товарных рынков

3. Цели занятия.

-раскрыть основные положения специфики и принципов сбытовой логистики.,

-раскрыть сущность сбытовой логистики на микро- и макроуровне.

4. Структура практического занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Роль распределительной инфраструктуры товарных рынков.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Программа сбыта.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
4	Формы сбыта продукции и способы его стимулирования.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического занятия и взаимодействие с аудиторией.

Форма практического задания: решение практических задач.

Задачи для решения:

1. Задача. В целях укрепления позиции на рынке руководство отеля приняло решение расширить перечень дополнительных услуг. Перед службой логистики была поставлена задача усиления контроля за реализацией дополнительных услуг. Необходимо провести анализ ассортимента дополнительных услуг по методам **ABC** и **XYZ**, в результате чего распределить дополнительные услуги по группам и сформулировать соответствующие рекомендации по управлению сбытом.

Исходные данные

Номер услуги	Выручка за год по дополнительной услуге, руб.	Выручка за квартал, руб.			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	15300	4000	3700	3500	4100

Номер услуги	Выручка за год по дополнительной услуге, руб.	Выручка за квартал, руб.			
		240	300	340	400
2	1280	240	300	340	400
3	2400	500	600	400	900
4	7800	3300	1000	1500	2000
5	320	50	70	180	20
6	1880	450	490	460	480
7	4940	1400	1040	1200	1300
8	6900	400	1600	2000	2900
9	14300	3600	3300	4000	3400

2. Задача. Имеются следующие данные об услугах, оказываемых фирмой. Перечень теоретически возможных услуг приведен в таблице.

Таблица - Перечень услуг, которые теоретически могут быть оказаны фирмой

Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч	Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч	Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч	Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч
1	0,5	9	1	17	1	25	3
2	1	10	1	18	4	26	2
3	2	11	2	19	4	27	0,5
4	2	12	1	20	2	28	0,5
5	1	13	3	21	0,5	29	4
6	0,5	14	2	22	0,5	30	1
7	4	15	0,5	23	1	31	0,5
8	0,5	16	1	24	0,5	32	2

Номера услуг, фактически оказываемых отелом: 7, 8, 11, 16, 21, 27, 32.

Определите уровень сервиса.

Приложение № 4 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Учебно-наглядные пособия по дисциплине (модулю)

УЧЕБНО-НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

РАЗДЕЛ 1. Концепция логистики и логистические системы

Тема 1.1. Концептуальные основы логистики

Термины и определения.

- * Логистика - это
 - * управление материальными, финансовыми и информационными потоками в сферах производства и обращения ;
 - * - управление цепями поставок , перемещение материальных ресурсов через связанные друг с другом организации .
- * Основная цель логистики - или « логистический микс» :
 - * необходимый товар , требуемого качества , в необходимом количестве , в требуемое место , в нужное время , необходимому потребителю и с минимальными затратами .
 - * Актуальность логистики заключается в определении оптимальных путей продвижения материальных ресурсов от источника сырья до реализации готовых товаров и послепродажного обслуживания (Рис.1 и рис.2).

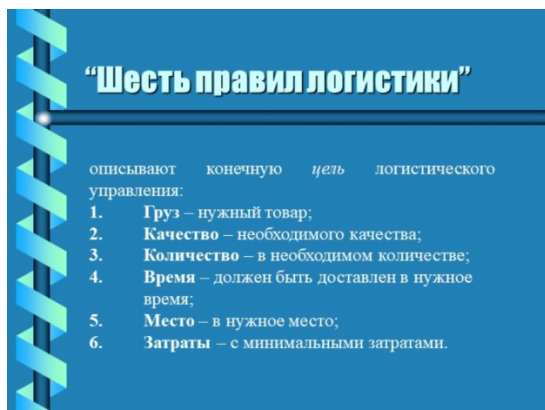
Источник: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/prlogkaf/Documents/1.1%20%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.%20%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8.pdf>



Рис. 1. Функциональный блок

Следующий момент, который очень важен для обеспечения правильного функционирования вышеуказанного бизнес-процесса, – это так называемый ресурсный блок, который на рис. 1 обозначен в нижней части функционального блока (Activity Box) под названием «Механизм» [2].

Источник: <https://moluch.ru/archive/127/35109/>



Источник: <https://infourok.ru/prezentaciya-na-temu-osnovnye-polozheniya-teorii-logistiki-4711200.html>

Тема 1.2. Логистические операции и системы

Перечень основных логистических функций и соответствующих им логистических операций

Логистическая функция	Основные логистические операции
поставка / закупка	Координация с оперативно-календарным планом производства; выбор и проведение переговоров с поставщиками; планирование потребностей в материалах и сырье; составление оперативно-календарного плана снабжения; транспортировка сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий; авантаражно-разгрузочные и транспортно-складские работы с сырьем
производство	Координация плану сбыта; оперативно-календарное планирование перемещения сырья; внутризаводские перемещения материалов; авантаражно-разгрузочные и транспортно-складские работы с незавершенным производством; оперативное обеспечение производственных подразделений сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями; складирование незавершенного производства; учет незавершенного производства
Продажи / дистрибуция / распределители логистика	Координация плану маркетинга; прогнозирование продаж; заказы; оперативно-календарное планирование транспортировки готовой продукции; управление запасами готовой продукции; обработки заказов потребителей; складирование готовой продукции; погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы с готовой продукцией; поставки готовой продукции и учет запасов готовой продукции
складирования	Выбор складского комплекса; расчет мощностей склада; выбор системы складирования; утилизация (создание однородных единиц – юнитов) организация и обеспечение управления логистическим процессом на складе; грузоперевозка и т. д.
транспорта ния	Объединение планирование производственного, транспортного и складского процессов; выбор вида и типа транспортного средства; определение рациональных маршрутов поставок; выбор оператора (перевозчика и экспедитора)
управление запасами	Определение политики формирования складов; снижение затрат на транспортировку за счет оптимизации партий поставок; учитывая спрос и отраховой запас; учета сезонных колебаний

Источник: https://studbooks.net/71573/logistika/logisticheskie_operatsii_funktsii

МАТЕРИАЛЬНЫЕ ПОТОКИ	Признак классификации	Вид потока
	отношение к логистической системе	внешние, внутренние, входные, выходные
	натурально-вещественный состав	одноассортиментные многоассортиментные
	количество груза	массовые, крупные, средние, мелкие
	удельный вес груза	тяжеловесные, легковесные
	степень совместимости	совместимые, несовместимые
консистенция груза	насыпные, навалочные, тарно-штучные, наливные	

Источник: https://studme.org/20080215/logistika/logisticheskie_operatsii



Источник: <https://ppt-online.org/124667>

РАЗДЕЛ 2. Закупочная логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 2.1. Сущность закупочной логистики и определение способа закупок

Закупочная логистика – комплексная деятельность по внутреннему обороту материально-ценностного снабжения предприятия. В ее задачи входит покупка, доставка, временное хранение, взаимодействие с другими логистами, приемка и действия, необходимые для поддержки сотрудничества с экономически подходящими поставщиками. Избежание проблем с товарооборотом влияет на бесперебойные рабочие процессы, от чего зависит успешность бизнеса.

Сущность закупочной логистики – обеспечить компанию необходимыми ресурсами с ориентацией на снижение затрат и увеличение доходов. В категории товаров входит:


- канцелярия;
- сырье для выработки;
- оборудование, запчасти;
- инструменты, технологическая оснастка;
- топливо;
- тара, упаковка и пр.

Проработанная логистическая система сохраняет финансы, регулирует координацию всех организационных структур. Предварительное планирование закупок с учетом желаний как покупателя, так и продавца – факторы полезного снабжения

Источник: <https://www.4logist.com/sushhnost-zakupchojlogistiki/#:~:text=%D0%97%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%E2%80%93%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D0%BE,%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%20%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8F%D1%89%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D1%89%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.>



Источник: http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_01.html



Закупочная логистика есть процесс обеспечения предприятий материальными ресурсами, размещения ресурсов на складах предприятия, их хранения и выдачи в производство.

Целью логистики закупок является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

При этом решаются задачи:

- Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья, материалов и комплектующих изделий.
- Обеспечение точного соответствия количества поставок потребностям в них.
- Соблюдение требований производства по качеству сырья, материалов и комплектующих изделий.

Источник: <https://ppt-online.org/205757>

Тема 2.2.Выбор поставщика

Основные этапы выбора поставщиков

1. Определение потребностей.
2. Формирование требований потребителей.
3. Решение «делать или покупать».
4. Выявление потенциальных поставщиков.
5. Анализ выявленных поставщиков.
6. Доставка материальных ресурсов.
7. Контроль и оценка за выполнением закупок.



Источник: <https://ppt-online.org/223292>

Выбор поставщика для компании

Выбор поставщика для компании:

- а) осуществляет торговый агент фирмы, отвечающий за закупки;
- б) осуществляется как на основе коллегиально принятого решения на уровне отдела закупок, так и совместно с производственным отделом и отделом контроля качества продукции;
- в) осуществляется с помощью фирмы-посредника (для обеспечения снабжения компании с нового, плохо изученного рынка).

Источник: <https://studfile.net/preview/5674543/page:2/>



Источник: <http://www.myshared.ru/slide/617274/>

РАЗДЕЛ 3. Сбытовая логистика в гостиничном хозяйстве

Тема 3.1. Логистические каналы и логистические цепи

2.2. Логистические каналы

2.2.1. Понятие и функции логистических каналов

Основная *цель логистической системы распределения* – доставить товар в нужное место и в нужное время. В отличие от маркетинга, который занимается *выявлением и стимулированием* спроса, логистика призвана *удовлетворить* сформированный маркетингом спрос с *минимальными* затратами.

Главную роль при этом играет решение задачи организации логистических каналов (каналов распределения, каналов сбыта). Поставщик и потребитель МП представляют собой две микрологистические системы, связанные логистическим каналом. **Логистический канал** – это частично упорядоченное множество различных посредников (организаций или отдельных лиц), осуществляющих доведение МП от конкретного производителя до его потребителей.

Логистическая цепь – это линейно упорядоченное множество конкретных посредников из логистического канала. Например, принятие принципиального решения о реализации продукции через агентскую фирму является выбором канала распределения. Выбор же конкретной агентской фирмы, конкретного перевозчика и т.д. – это выбор логистической цепи.

Важным резервом повышения эффективности процессов распределения МП является наличие на рынке *большого* количества посредников, а значит *возможность выбора* логистического канала. Таким образом, решение о выборе каналов распределения – одно из важнейших, которое необходимо принять руководству организации. Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Выбор канала непосредственно влияет на скорость, время, эффективность движения и сохранность продукции при ее доставке от производителя к конечному потребителю. При этом организации или лица, составляющие канал, выполняют ряд важных функций.

Источник:http://www.aup.ru/books/m193/3_2.htm#:~:text=%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%20%E2%80%93%D1%8D%D1%82%D0%BE%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5,%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%B8%D0%B7%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0

Логистический канал выполняет ряд важных функций:

1. проводят исследовательскую работу по сбору информации, необходимой для планирования распределения продукции и услуг;
2. стимулируют сбыт путем создания и распространения информации о товарах;
3. устанавливают контакты с потенциальными покупателями;
4. приспосабливают товар к требованиям покупателей;
5. проводят переговоры с потенциальными потребителями продукции;
6. организуют товародвижение (транспортировка и складирование);
7. финансируют движение товаров по каналу распределения;
8. принимают на себя риски, связанные с функционированием канала.

Все функции или часть их могут быть взяты на себя производителем. Из-за специализации посреднических организаций они нередко выполняют функции каналов распределения товаров *эффективнее*, взимаая с производителя определенную плату. Поэтому кому следует выполнять различные функции канала распределения – это вопрос относительной эффективности. На рис. 2.2 приведены варианты каналов распределения товаров народного потребления.



Рис. 2.2. Каналы распределения товаров народного потребления

Источник:<https://studfile.net/preview/6207858/page:2/>



Источник: <https://ppt-online.org/722268>

Тема 3.2: Организация службы сбыта в гостиничном хозяйстве. Распределительная инфраструктура товарных рынков



Источник: <http://stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/08.pdf>

На специалистов по сбыту возлагаются ответственность за получение дохода от продажи услуг гостиничного предприятия, за обеспечение организационной эффективности — степени достижения предприятием поставленных целей, которая позволяет определить, насколько организация преуспевает в том, к чему она стремится, и какое количество исходных ресурсов она расходует для получения конечного результата; за достижение высокой производительности, приводящей к достижению организационных целей за счет эффективного и результативного использования ресурсов. Для гостиничных предприятий показателями производительности могут служить объем сбыта, сумма прибыли и степень удовлетворенности потребителей.

Источник: https://studref.com/640371/turizm/organizatsiya_sluzhby_sbyta_gostinitsy

Рис. 2.8. Технологический цикл обслуживания гостей

Это минимальный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг.

На гостиничных предприятиях различных типов и разной вместимости число служб может быть больше или меньше приведенных выше. Их функции также могут различаться. Например, только в структуре крупных гостиничных комплексов службы бронирования и обслуживания являются самостоятельными структурными подразделениями. На малых же и средних предприятиях функции бронирования и обслуживания клиентов выполняют отдельные сотрудники службы приема и размещения. Это относится также и к службе маркетинга, инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, коммерческой службам.



Источник: <https://studfile.net/preview/3551029/page:12/>

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/ п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением Ученого совета Высшей школы индустрии гостеприимства, впечатлений и социального креатива (институт) на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриата по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 515 от 08.06.2017г	Протокол заседания Ученого совета института № 2 от «27» 04 2023 года	01.09.2023
2.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от «_____» _____ 20____ года	__.:__.____
3.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от «_____» _____ 20____ года	__.:__.____
4.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от «_____» _____ 20____ года	__.:__.____



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

УТВЕРЖДАЮ
Директор Высшей школы индустрии
гостеприимства, впечатлений и социального
креатива (институт)
К.К. Поздняков
27 апреля 2023 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
ЭКОНОМИКА ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА
43.03.03 Гостиничное дело**

**Направление подготовки
«Гостиничная деятельность»**

**Направленность
«Гостиничная деятельность»**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ –
ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Форма обучения
Очная, очно-заочная, заочная**

Москва, 2023 г.

Методические материалы по дисциплине (модулю) «Экономика гостинично-ресторанного бизнеса» разработаны на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриата по направлению подготовки/специальности 43.03.03 Гостиничное дело, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 08 июня 2017г. № 515, учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования - программы бакалавриата по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело.

Методические материалы по дисциплине (модулю) разработана доктором экономических наук, доцентом Руденко Л.Г.

Методические материалы по дисциплине (модулю) обсуждены и утверждены на заседании кафедры ресторано-гостиничного бизнеса и гастрономии (выпускающая кафедра)

Протокол № 3 от «27» апреля 2023 года.

Заведующий кафедрой
доктор экономических наук, доцент



Л.Г. Руденко

(подпись)

Методические материалы по дисциплине (модулю) рекомендованы к утверждению представителями организаций-работодателей:

Управляющий Отель Веллион
Сухаревский, Москва



М.Ф.Курджиева

(подпись)

Методические материалы по дисциплине (модулю) рецензированы и рекомендованы к утверждению:

Кандидат исторических наук,
Главный советник Отдела по
взаимодействию с органами
государственной власти АНО
«Больше, чем путешествие»



М.С. Федорова

(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры сервис-дизайна в
индустрии туризма и гостеприимства
(РГСУ)



Л.И. Донскова

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННЫМ, ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	
1.1. Методические материалы к проведению лекционных занятий по дисциплине (модулю).....	
1.2. Методические материалы по подготовке к практическим занятиям по дисциплине (модулю).....	
1.3. Учебно-наглядные пособия по разделам (темам) дисциплины (модуля).....	
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ.....	
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	
3.1. Организационные основы применения балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю).....	
3.2. Проведение текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося.....	
3.3. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося.....	
Приложение № 1 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Конспекты лекционных занятий по дисциплине (модулю).....	
КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	
Приложение № 2 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Конспекты практических (семинарских) занятий по дисциплине (модулю).....	
КОНСПЕКТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	
Приложение № 4 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Учебно-наглядные пособия по дисциплине (модулю).....	
УЧЕБНО-НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	
ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ.....	

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННЫМ, ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

1.1. Методические материалы к проведению лекционных занятий по дисциплине (модулю)

Лекция - один из методов обучения, одна из основных системообразующих форм организации учебного процесса в вузе. Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение педагогическим работником учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом дисциплины (модуля). Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде. В ряде случаев лекция выполняет функцию основного источника информации: при отсутствии учебников и учебных пособий, чаще по новым курсам; в случае, когда новые научные данные по той или иной теме не нашли отражения в учебниках; отдельные разделы и темы очень сложны для самостоятельного изучения. В таких случаях только лектор может методически помочь обучающимся в освоении сложного материала.

Возможные формы проведения лекций:

- Вводная лекция – один из наиболее важных и трудных видов лекции при чтении систематических курсов. От успеха этой лекции во многом зависит успех усвоения всего курса. Она может содержать: определение дисциплины (модуля); краткую историческую справку о дисциплине (модуле); цели и задачи дисциплины (модуля), ее роль в общей системе обучения и связь со смежными дисциплинами (модулями); основные проблемы (понятия и определения) данной науки; основную и дополнительную учебную литературу; особенности самостоятельной работы обучающихся над дисциплиной (модулем) и формы участия в научно-исследовательской работе; отчетность по курсу.

- Информационная лекция ориентирована на изложение и объяснение обучающимся научной информации, подлежащей осмыслению и запоминанию. Это самый традиционный тип лекций в практике высшей школы.

- Заключительная лекция предназначена для обобщения полученных знаний и раскрытия перспектив дальнейшего развития данной науки.

- Обзорная лекция – это систематизация научных знаний на высоком уровне, допускающая большое число ассоциативных связей в процессе осмысления информации, излагаемой при раскрытии внутрипредметной и межпредметной связей, исключая детализацию и конкретизацию. Как правило, стержень излагаемых теоретических положений составляет научно-понятийная и концептуальная основа всего курса или крупных его разделов.

- Лекция-беседа - непосредственный контакт педагогического работника с аудиторией - диалог. По ходу лекции педагогический работник задает вопросы для выяснения мнений и уровня осведомленности обучающихся по рассматриваемой проблеме.

- Лекция-дискуссия - свободный обмен мнениями в ходе изложения лекционного материала. Педагогический работник активизирует участие в обсуждении отдельными вопросами, сопоставляет между собой различные мнения и тем самым развивает дискуссию, стремясь направить ее в нужное русло.

- Лекция с применением обратной связи заключает в себе то, что в начале и конце каждого раздела лекции задаются вопросы. Первый - для того, чтобы узнать, насколько обучающиеся ориентируются в излагаемом материале, вопрос в конце раздела предназначен для выяснения степени усвоения только что изложенного материала. При

неудовлетворительных результатах контрольного опроса педагогический работник возвращается к уже прочитанному разделу, изменив при этом методику подачи материала.

- Проблемная лекция опирается на логику последовательно моделируемых проблемных ситуаций путем постановки проблемных вопросов или предъявления проблемных задач. Проблемный вопрос - это диалектическое противоречие, требующее для своего решения размышления, сравнения, поиска, приобретения и применения новых знаний. Проблемная задача содержит дополнительную вводную информацию и при необходимости некоторые ориентиры поиска ее решения.

- Программированная лекция - консультация – педагогический работник сам составляет и предлагает обучающимся вопросы. На подготовленные вопросы педагогический работник сначала просит ответить обучающихся, а затем проводит анализ и обсуждение неправильных ответов. В лекциях можно использовать наглядные материалы, а также подготовить презентацию. Что касается презентации, то в качестве визуальной поддержки ее можно органично интегрировать во все вышеупомянутые лекции. В то же время лекцию-презентацию возможно выделить и в качестве самостоятельной формы. Лекция-презентация должна отражать суть основных и (или) проблемных вопросов лекции, на которые особо следует обратить внимание обучающихся. В условиях применения активного метода проведения занятий презентация представляется весьма удачным способом донесения информации до слушателей. Единственное, на что следует обратить внимание при подготовке слайдов, - это их оформление и текст. Слайд не должен быть перегружен картинками и лишней информацией, которая будет отвлекать от основного аспекта того или иного вопроса лекции. Во время лекции можно задавать вопросы аудитории в отношении того или иного слайда, тем самым еще больше вовлекая обучающихся в проблематику.

Краткое содержание лекционных занятий

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала
РАЗДЕЛ 1. Предпринимательская и производственная функции на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса	
Тема 1.1. Предпринимательство как экономическая категория	<i>Предпринимательство, предпринимательство, предпринимательской предпринимательская среда, Экономические условия, социальные условия, правовые условия. Классическое Инновационное стадии деятельности,</i>
Тема 1.2. Предприятие и предпринимательская деятельность	Хозяйственные товарищества, полное товарищество, товарищество на вере, производственный кооператив, акционерное общество, публичное акционерное общество, непубличное акционерное общество, унитарное предприятие, хозяйственный прирост, банкротство.
РАЗДЕЛ 2. Основные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса	
Тема 2.1. Основные средства предприятия: понятие и классификация	Основные средства, основные непроизводственные средства, переоценка основных фондов.
Тема 2.2. Планирование, учет, оценка и анализ эффективности использования основных	<i>Коэффициент загрузки оборудования, Коэффициент сменности оборудования, Коэффициент интенсивного использования оборудования,</i>

средств	<i>Коэффициент интегрального использования оборудования, фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность труда, рентабельность основных производственных фондов.</i>
РАЗДЕЛ 3. Оборотные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса	
Тема 3.1. Оборотные средства предприятия, их характеристика	Оборотные средства, фонды обращения, общая длительность кругооборота, денежная стадия кругооборота, производительная стадия кругооборота.
Тема 3.2. Показатели эффективности использования оборотных средств	Скорость оборачиваемости оборотных средств, абсолютное высвобождение оборотных средств, относительное высвобождение оборотных средств.
РАЗДЕЛ 4. Издержки производства предприятия и их учет	
Тема 4.1. Издержки и их классификация	Прямые расходы, косвенные расходы, накладные расходы, пропорциональные траты, непропорциональные траты, элементные расходы, комплексные затраты, предстоящие затраты.
Тема 4.2. Калькуляция себестоимости продукции и услуг	<i>Калькулирование, себестоимость продукции/услуг, производственная себестоимость, полная себестоимость, плановая калькуляция, сметная калькуляция, нормативная калькуляция, проектная калькуляция, отчетная калькуляция, хозрасчетная калькуляция.</i>
Раздел 5. Ценообразование на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса	
Тема 5.1. Роль цены в экономике предприятия	Цена, обеспечение выживаемости, максимизация прибыли, удержание рынка, прямые способы, косвенные способы.
Тема 5.2. Ценообразование на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса	Метод «гонка за лидером», Метод «баланса доходов и расходов», метод «ценовой дискриминации», метод «издержки плюс», параметрический метод, управление доходами гостиницы, сезонная скидка.
Раздел 6. Прибыль и безубыточность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса	
Тема 6.1. Прибыль предприятия и методы ее расчета	Прибыль, общая прибыль, метод прямого счета, метод ассортиментного планирования прибыли, аналитический метод планирования, метод совмещенного расчета, метод мультипликативного эффекта.
Тема 6.2. Безубыточность работы предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Точка безубыточности: понятие, методика расчета, применение	<i>Сумма покрытия, коэффициент покрытия, пороговый (критический) объем продаж, порог рентабельности, запас финансовой прочности, маржа безопасности.</i>
Раздел 7. Анализ хозяйственной деятельности предприятия гостинично-	

ресторанного бизнеса	
Тема 7.1. Анализ оборотных активов предприятия	<i>Собственный капитал предприятия, оборотный капитал, дополнительные расходы, производственные запасы.</i>
Тема 7.2. Основные показатели анализа хозяйственной деятельности предприятия; рентабельность капитала, производства услуг	Рентабельность, рентабельность инвестиций, рентабельность производства, рентабельность продукции, коэффициент оборота общих активов.
Раздел 8. Финансовая устойчивость, платежеспособность и рентабельность предприятия Гостинично-ресторанного бизнеса	
Тема 8.1. Финансовая устойчивость предприятия	Финансовая устойчивость, уровень рентабельности, анализ коэффициентов.
Тема 8.2. Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия, ликвидный денежный поток	<i>Платежеспособность предприятия, ликвидность предприятия, ликвидный денежный поток, чистая кредитная позиция.</i>
Раздел 9. Планирование хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса	
Тема 9.1. Содержание и методы планирования	Планирование, балансовый метод, расчетно-аналитический метод, экономико-математический метод, графоаналитический метод, программно-целевой метод, перспективное планирование, долгосрочный план, текущее планирование, оперативно-производственное планирование.
Тема 9.2. Финансовое планирование на предприятии	Финансовое планирование, цель финансового планирования, доходы и поступления средств, расходы и отчисления средств, чистая прибыль и ее использование, финансовый менеджмент, финансовый механизм, финансовые методы, финансовые рычаги, обеспечение, финансовые инструменты, кассовый план.
Раздел 10. Планирование трудовых ресурсов и оплата труда работников на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса	
Тема 10.1. Планирование производительности труда. Методика расчета. Предельная производительность труда	Планирование производительности труда, предельное производительности труда.
Тема 10.2. Планирование фонда оплаты труда	Заработная плата, основная заработная плата, дополнительная заработная плата, сдельная форма оплаты труда, сдельно-премиальная оплата труда, сдельно-прогрессивная оплата труда, косвенно-сдельная оплата труда, урочно-сдельная оплата труда, коллективно-сдельная оплата труда, аккордная система труда, повременная форма оплаты труда, окладная система оплаты труда, должностной месячный оклад, дифференцированно-плановый ФОТ, тарифный ФОТ, часовой ФОТ, дневной ФОТ,

	<p>месячный ФОТ, сумма тарифного ФОТ, фонд оплаты труда учеников, средний доход, средняя заработная плата.</p>
--	--

1.2. Методические материалы по подготовке к практическим занятиям по дисциплине (модулю)

Практические (семинарские) занятия - одна из форм учебного занятия, направленная на развитие самостоятельности обучающихся и приобретение умений и навыков. Данные учебные занятия углубляют, расширяют, детализируют полученные ранее знания. Практическое занятие предполагает выполнение обучающимися по заданию и под руководством преподавателей одной или нескольких практических работ.

Цель практических занятий и семинаров состоит в развитии познавательных способностей, самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся; углублении, расширении, детализировании знаний, полученных на лекции в обобщенной форме, и содействии выработке навыков профессиональной деятельности. В отдельных случаях на практических занятиях и семинарах руководителем занятия сообщаются дополнительные знания.

Для достижения поставленных целей и решения требуемого перечня задач практические занятия и семинары проводятся традиционными технологиями или с использованием активных и интерактивных образовательных технологий.

Возможные формы проведения практических (семинарских) занятий:

- Деловая игра - это метод группового обучения совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям. Имитационные игры - на занятиях имитируется деятельность какой-либо организации, предприятия или его подразделения. Имитироваться могут события, конкретная деятельность людей (деловое совещание, обсуждение плана) и обстановка, условия, в которых происходит событие или осуществляется деятельность (кабинет начальника цеха, зал заседаний). Исполнение ролей (ролевые игры) - в этих играх отрабатывается тактика поведения, действий, выполнение функций и обязанностей конкретного лица. Для проведения игр с исполнением роли разрабатывается модель-пьеса ситуации, между студентами распределяются роли с «обязательным содержанием», характеризующиеся различными интересами; в процессе их взаимодействия должно быть найдено компромиссное решение. «Деловой театр» (метод инсценировки) - в нем разыгрывается какая-либо ситуация, поведение человека в этой обстановке, обучающийся должен вжиться в образ определенного лица, понять его действия, оценить обстановку и найти правильную линию поведения. Основная задача метода инсценировки - научить ориентироваться в различных обстоятельствах, давать объективную оценку своему поведению, учитывать возможности других людей, влиять на их интересы, потребности и деятельность, не прибегая к формальным атрибутам власти, к приказу.

- Игровое проектирование - является практическим занятием или циклом занятий, суть которых состоит в разработке инженерного, конструкторского, технологического и других видов проектов в игровых условиях, максимально воссоздающих реальность. Этот метод отличается высокой степенью сочетания индивидуальной и совместной работы обучающихся.

- Познавательные-дидактические игры не относятся к деловым играм. Они предполагают лишь включение изучаемого материала в необычный игровой контекст и иногда содержат лишь элементы ролевых игр. Такие игры могут проводиться в виде копирования научных, культурных, социальных явлений (конкурс знатоков, «Поле чудес», КВН и т.д.) и в виде предметно-содержательных моделей, (например, игры-

путешествия, когда надо разработать рациональный маршрут, пользуясь различными картами).

- Анализ конкретных ситуаций. Конкретная ситуация – это любое событие, которое содержит в себе противоречие или вступает в противоречие с окружающей средой. Ситуации могут нести в себе как позитивный, так и отрицательный опыт. Все ситуации делятся на простые, критические и экстремальные.

- Кейс-метод (от английского case – случай, ситуация) – усовершенствованный метод анализа конкретных ситуаций, метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Непосредственная цель метода case-study – обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы делятся на практические (отражающие реальные жизненные ситуации), обучающие (искусственно созданные, содержащие значительные элементы условности при отражении в нем жизни) и исследовательские (ориентированные на проведение исследовательской деятельности посредством применения метода моделирования). Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

- Тренинг (англ. training от train — обучать, воспитывать) – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Тренинг – форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении. Достоинство тренинга заключается в том, что он обеспечивает активное вовлечение всех участников в процесс обучения. Можно выделить основные типы тренингов по критерию направленности воздействия и изменений – навыков, психотерапевтический, социально-психологический, бизнес-тренинг.

- Метод Сократа (Майевтика) – метод вопросов, предполагающих критическое отношение к догматическим утверждениям, называется еще как метод «сократовской иронии». Это умение извлекать скрытое в человеке знание с помощью искусных наводящих вопросов, подразумевающего короткий, простой и заранее предсказуемый ответ.

- Интерактивная лекция – выступление ведущего обучающего перед большой аудиторией с применением следующих активных форм обучения: дискуссия, беседа, демонстрация слайдов или учебных фильмов, мозговой штурм.

- Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми. К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность. Разновидностью свободной дискуссии является форум, где каждому желающему дается неограниченное время на выступление, при условии, что его выступление вызывает интерес аудитории. Каждый конкретный форум имеет свою тематику — достаточно широкую, чтобы в её пределах можно было вести многоплановое обсуждение.

- Дебаты – это чётко структурированный и специально организованный публичный обмен мыслями между двумя сторонами по актуальным темам. Это разновидность публичной дискуссии участников дебатов, направляющая на переубеждение в своей правоте третьей стороны, а не друг друга. Поэтому вербальные и невербальные средства, которые используются участниками дебатов, имеют целью получения определённого результата — сформировать у слушателей положительное впечатление от собственной позиции.

- Метод работы в малых группах. Групповое обсуждение кого-либо вопроса направлено на достижение лучшего взаимопонимания и нахождения истины. Групповое обсуждение способствует лучшему усвоению изучаемого материала. Оптимальное количество участников - 5-7 человек. Перед обучающимися ставится проблема, выделяется определенное время, в течение которого они должны подготовить аргументированный обдуманный ответ. Педагогический работник может устанавливать правила проведения группового обсуждения – задавать определенные рамки обсуждения, ввести алгоритм выработки общего мнения, назначить лидера и др.

- Круглый стол - общество, собрание в рамках более крупного мероприятия (съезда, симпозиума, конференции). Мероприятие, как правило, на которое приглашаются эксперты и специалисты из разных сфер деятельности для обсуждения актуальных вопросов. Данная модель обсуждения, основываясь на соглашениях, в качестве итогов даёт результаты, которые, в свою очередь, являются новыми соглашениями.

- Коллоквиум - (лат. colloquium — разговор, беседа) - одна из форм учебных занятий в системе образования, имеющая целью выяснение и повышение знаний обучающихся. На коллоквиумах обсуждаются: отдельные части, разделы, темы, вопросы изучаемого курса (обычно не включаемые в тематику семинарских и других практических учебных занятий), рефераты, проекты и др. работы обучающихся. Это научные собрания, на которых заслушиваются и обсуждаются доклады. Коллоквиум – это и форма контроля, массового опроса, позволяющая преподавателю в сравнительно небольшой срок выяснить уровень знаний студентов по данной теме дисциплины. Коллоквиум проходит обычно в форме дискуссии, в ходе которой обучающимся предоставляется возможность высказать свою точку зрения на рассматриваемую проблему, учиться обосновывать и защищать ее. Аргументируя и отстаивая свое мнение, обучающийся в то же время демонстрирует, насколько глубоко и осознанно он усвоил изученный материал.

- Метод «мозговой штурм» (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

- Метод проектов - это способ достижения дидактической цели через детальную разработку проблемы (технологии), которая должна завершиться вполне реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом; это совокупность приёмов, действий обучающихся в их определённой последовательности для достижения поставленной задачи – решения проблемы, лично значимой для учащихся и оформленной в виде некоего конечного продукта. Основное предназначение метода проектов состоит в предоставлении учащимся возможности самостоятельного приобретения знаний в процессе решения практических задач или проблем, требующего интеграции знаний из различных предметных областей.

- Брифинг - (англ. briefing от англ. brief – короткий, недолгий) – краткая пресс-конференция, посвященная одному вопросу. Основное отличие: отсутствует презентационная часть. То есть практически сразу идут ответы на вопросы журналистов.

- Метод портфолио (итал. portfolio — 'портфель, англ. - папка для документов) - современная образовательная технология, в основе которой используется метод аутентичного оценивания результатов образовательной и профессиональной деятельности. Портфолио как подборка сертифицированных достижений, наиболее значимых работ и отзывов на них.

Вопросы для самоподготовки к практическим (семинарским) занятиям по разделам (темам) дисциплины (модуля)

РАЗДЕЛ 1. Предпринимательская и производственная функции на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса.

Тема 1.1. Предпринимательство как экономическая категория.

Вопросы для самоподготовки:

1. Охарактеризуйте состав дисциплин входящих в экономическую науку.
2. Что изучает экономика предприятия?
3. Охарактеризуйте значение туризма на макроэкономическом уровне и перечислите показатели оценки эффективности деятельности туризма на макроуровне.
4. Охарактеризуйте значение туризма на микроэкономическом уровне и перечислите показатели оценки эффективности деятельности туризма на микроуровне.
5. Объясните понятия Экономическая деятельность предприятия и Экономические агенты.

Тема 1.2. Предприятие и предпринимательская деятельность.

Вопросы для самоподготовки:

1. Объясните понятие экономического кругооборота.
2. Охарактеризуйте состав предприятий ИГиТ.
3. В чем заключается рыночный кругооборот благ и доходов?
4. Объясните понятие рынка и разновидностей.
5. На каких рынках домохозяйство является продавцом, а на каких покупателем?
6. Как связаны равновесия на рынках совершенной конкуренции и двойной монополии?
7. Что такое рыночная власть?
8. Объясните понятие спроса и предложения в туризме, рыночное равновесие.

РАЗДЕЛ 2. Основные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

Тема 2.1. Основные средства предприятия: понятие и классификация.

Вопросы для самоподготовки:

1. Содержание категории «основные фонды». Состав и виды основных фондов.
2. Планирование основных фондов и формулы расчёта потребности туристского предприятия в оборудовании.
3. Физические и моральный износ основных фондов и формулы их расчёта.

Тема 2.2. Планирование, учет, оценка и анализ эффективности использования основных средств.

Вопросы для самоподготовки:

1. Показатели экстенсивного и интенсивного использования основных фондов.
2. Показатели фондоотдачи и фондоёмкости.
3. Показатели фондовооруженности и производительности труда.
4. Понятие амортизации основных фондов и расчёт нормы амортизационных отчислений.
5. Содержание категории аренда, виды аренды.
6. Лизинг – понятие, содержание и схема организации.
7. Расчёт лизинговых платежей.

РАЗДЕЛ 3.оборотные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

Тема 3.1. Оборотные средства предприятия, их характеристика.

Вопросы для самоподготовки:

1. Перечислите основные финансовые ресурсы предприятия и их взаимосвязь и воздействие.
2. Оборотные фонды предприятия - экономическая категория.
3. Состав оборотных фондов предприятия.
4. Планирование потребности в оборотных фондах – формулы расчёта.

Тема 3.2. Показатели эффективности использования оборотных средств

Вопросы для самоподготовки:

1. Коэффициенты использования оборотных средств.
2. Опишите основные задачи управления дебиторской задолженностью на предприятии, назовите формулы расчёта коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности.
3. В чём заключается анализ и управление кредиторской задолженностью на предприятии, назовите формулы расчёта коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности.

РАЗДЕЛ 4. Издержки производства предприятия и их учет.

Тема 4.1. Издержки и их классификация

Вопросы для самоподготовки:

1. Классификация затрат по первичным элементам.
2. Классификация затрат по статьям калькуляции.
3. Классификация затрат по способу отнесения затрат на себестоимость продукции, услуг.
4. Классификация затрат по функциональной роли в формировании себестоимости продукции, услуг.
5. Классификация затрат по степени зависимости от изменения объема производства.
6. Классификация затрат в зависимости от времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции.

Тема 4.2. Калькуляция себестоимости продукции и услуг

Вопросы для самоподготовки:

1. Определите понятие «себестоимость продукции/услуг».
2. Дайте определение производственной себестоимости продукции/услуг.
3. Дайте определение полной себестоимости продукции/услуг.
4. В чем заключается нормативный метод калькуляции?
5. Объясните содержание позаказного метода калькуляции.
6. Охарактеризуйте альтернативные, бухгалтерские, явные и неявные издержки.
7. Сформулируйте основное отличие между постоянными и переменными издержками предприятия.
8. Содержание и формула расчета общих издержек предприятия.
9. Понятие и формула расчета средних постоянных издержек.
10. Понятие и формула расчета средних переменных издержек.
11. Понятие и формула расчета средних общих издержек.
12. Классификация затрат по первичным элементам.
13. Основное отличие «стандарт-костинга» от «директ-костинга»

РАЗДЕЛ 5. Ценообразование на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 5.1. Роль цены в экономике предприятия

Вопросы для самоподготовки:

1. Охарактеризуйте основные составляющие структуры цены.
2. Перечислите функции цены в экономике.
3. Охарактеризуйте основные направления ценовой политики.
4. Стратегии дифференцированного ценообразования.
5. Стратегии ассортиментного ценообразования.
6. Стратегии конкурентного ценообразования.
7. Объясните взаимосвязь целей фирмы, характеристик покупателей и стратегий ценообразования.
8. Охарактеризуйте маркетинговые методы ценообразования.

Тема 5.2. Ценообразование на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса

Вопросы для самоподготовки:

1. Методы ценообразования как установление надбавок к затратам.
2. Метод ценообразования «баланса доходов и расходов».
3. Параметрический метод определения цены.
4. Объясните алгоритм расчета цены продаж на услугу.
5. Объясните расчет цены по системе «директ-костинг».
6. Объясните особенности ценообразования в турфирме.
7. Поясните структуру цены на туристский продукт (тур).
8. Объясните формулу расчета туристского пакета и приведите пример расчета стоимости тура.

Раздел 6. Прибыль и безубыточность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 6.1. Прибыль предприятия и методы ее расчета

Вопросы для самоподготовки:

1. Прибыль предприятия как экономическая категория, виды прибыли.
2. Метод прямого счета планирования прибыли.
3. Ассортиментный метод планирования прибыли.
4. Аналитический метод планирования прибыли.
5. Метод совмещенного расчета прибыли.
6. Мультипликативный метод расчета прибыли.

Тема 6.2. Безубыточность работы предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Точка безубыточности: понятие, методика расчета, применение

Вопросы для самоподготовки:

1. Охарактеризуйте механизм налогообложения прибыли на предприятии Гостинично-ресторанного бизнеса.
2. Алгоритм корректировки валовой прибыли.
3. Объясните понятие точки безубыточности предприятия и характеризующие ее показатели.
4. Операционный (производственный) рычаг и методы его расчета.
5. Финансовый рычаг и методы его расчета.
6. Сопряженный рычаг и методы его расчета.

РАЗДЕЛ 7. Анализ хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 7.1. Анализ оборотных активов предприятия

Вопросы для самоподготовки:

1. В чем заключается анализ хозяйственной деятельности (основные понятия, виды и методы анализа)?
2. Перечислите основные направления использования результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности и цели его проведения.
3. Объясните структуру агрегированного баланса.
4. Объясните понятия вертикального и горизонтального анализа.
5. Коэффициенты рентабельности капитала.
6. Коэффициенты рентабельности продукции/услуг.

Тема 7.2. Основные показатели анализа хозяйственной деятельности предприятия; рентабельность капитала, производства услуг

Вопросы для самоподготовки:

1. Коэффициенты эффективности труда.
2. Коэффициенты анализа дебиторской задолженности.
3. Коэффициенты анализа кредиторской задолженности.
4. Коэффициент анализа оборота товарно-материальных запасов.
5. Коэффициент анализа оборота общих активов.
6. Коэффициент анализа процентных выплат по займам.

РАЗДЕЛ 8. Финансовая устойчивость, платежеспособность и рентабельность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 8.1. Финансовая устойчивость предприятия

Вопросы для самоподготовки:

1. Что такое финансовая устойчивость предприятия и в чем она выражается?
2. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость.
3. Изложите методику оценки и анализа финансовой устойчивости по абсолютным показателям.
4. Расскажите о типах финансовой устойчивости предприятия на основе трехмерной модели.
5. Изложите методику оценки и анализа финансовой устойчивости по относительным показателям.

Тема 8.2. Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия, ликвидный денежный поток

Вопросы для самоподготовки:

1. Коэффициенты ликвидности гостиничного предприятия.
2. Раскройте понятие «ликвидный денежный поток».
3. Изложите методику диагностики банкротства предприятия, формула расчета.
4. Аналитическая «Модель Альтмана» определения банкротства.
5. Двухфакторная модель определения банкротства.

РАЗДЕЛ 9. Планирование хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 9.1. Содержание и методы планирования

Вопросы для самоподготовки:

1. Методы планирования хозяйственной деятельности предприятия.
2. Виды планов по срокам и продолжительности.
3. Основные статьи финансового плана.

4. Необходимые условия для применения маркетинга.
5. Главные составляющие комплекса маркетинга.

Тема 9.2. Финансовое планирование на предприятии

Вопросы для самоподготовки:

1. Бюджет как инструмент планирования и финансового контроля предприятия.
2. Методика расчета основных показателей бюджета.
3. Расчетная таблица бюджета.
4. Структура объяснительной записки к бюджету.
5. Бизнес-план и его структура.

РАЗДЕЛ 10. Планирование трудовых ресурсов и оплата труда работников на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 10.1. Планирование производительности труда. Методика расчета.

Предельная производительность труда

1. Сформулируйте структуру и состав кадров предприятия.
2. Формула определения текучести кадров на предприятии.
3. Основные разделы тарифно-квалификационной характеристики.
4. Понятие и формулы расчета выработки и трудоемкости.
5. Планирование роста производительности труда, формула расчета.

Тема 10.2. Планирование фонда оплаты труда

Вопросы для самоподготовки:

1. Планирование численности работников, формула расчета.
2. Сдельная оплата труда, формула расчета.
3. Повременная оплата труда, формула расчета.
4. В чем заключается достижение социального партнерства?
5. Источники информации для подготовки плана социального развития предприятия.
6. Охарактеризуйте основные разделы плана социального развития предприятия.

1.3. Учебно-наглядные пособия по разделам (темам) дисциплины (модуля)¹

РАЗДЕЛ 1. Предпринимательская и производственная функции на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса.

Тема 1.1. Предпринимательство как экономическая категория.

СВЯЗЬ КУРСА «ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ» С ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ



Источник: https://yandex.ru/images/search?img_url=https%3A%2F%2Fcf.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2Fz%2FZLP4j9xHAXSNEIaiOgFwQKq1V6uDnM2fBr38v1%2Fslide-2.jpg&lr=213&og_l_url=https%3A%2F%2Fcf.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2Fz%2FZLP4j9xHAXSNEIaiOgFwQKq1V6uDnM2fBr38v1%2Fslide-2.jpg&pos=0&rlt_url=https%3A%2F%2Fcf.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2F0%2F09deyHtuER2IMgAvbBQrsLiaGfJ4FDx5nwK11Z%2Fslide-3.jpg&rpt=simage&source=serp&text=2.%20%D0%A7%D1%82%D0%BE%20%D0%B8%D0%B7%D1%83%D1%87%D0%B0%D0%B5%D1%82%20%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%B8

Признаки предпринимательства

- Инициативная и самостоятельная деятельность
- Имущественная ответственность
- Систематическое получение прибыли
- Рискованная деятельность

Источник: https://yandex.ru/images/search?img_url=https%3A%2F%2Fprezentacii.org%2Fupload%2Fcloud%2F19%2F01%2F114002%2Fimages%2Fscreen12.jpg&lr=213&og_l_url=https%3A%2F%2Fprezentacii.org%2Fupload%2Fcloud%2F19%2F01%2F114002%2Fimages%2Fscreen12.jpg&pos=0&rlt_url=https%3A%2F%2Fcf.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2Fh%2FH7RTspqaeDx6lZm9lN0zuQA3YOhylDiXJtV4jF%2Fslide-9.jpg&rpt=simage&source=serp&text=признаки%20предпринимательства

Тема 1.2. Предприятие и предпринимательская деятельность

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА



Источник: https://yandex.ru/images/search?img_url=https%3A%2F%2Fcf3.ppt-online.org%2Ffiles3%2Fslide%2Fy%2FyumuDFiCtwRX50agszPWqIOfZSkNxBE13nleQro%2Fslide-20.jpg&lr=213&ogl_url=https%3A%2F%2Fcf3.ppt-online.org%2Ffiles3%2Fslide%2Fy%2FyumuDFiCtwRX50agszPWqIOfZSkNxBE13nleQro%2Fslide-20.jpg&pos=0&rlt_url=https%3A%2F%2Fcf3.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2Fj%2FJZtK01xCAIz9HeDmurf84F2XWVTbsvdyk5p7RG%2Fslide-7.jpg&rpt=simage&source=serp&text=%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%8B%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9%20%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8

Классификация предпринимательской деятельности по:

- формам собственности;
- признакам законности;
- охвату территории;
- численности и составу персонала;
- уровню прибыльности;
- использованию нововведений;
- количеству участников;
- формам ответственности и др.

Источник: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fcf2.ppt-online.org%2Ffiles2%2Fslide%2Fb%2FBLCFHDn9Qxvs13EMdllhSucKZmGt8X4JVUjr56%2Fslide-10.jpg&lr=213&pos=0&rpt=simage&text=%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9%20%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8

РАЗДЕЛ 2. Основные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 2.1. Основные средства предприятия: понятие и классификация

Понятие основных средств

Основные средства – это часть имущества, используемая в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для предоставления организацией за плату во временное владение и (или) пользование в течении периода, превышающего 12 месяцев.

Источник: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fprezentacii.org%2Fupload%2Fcloud%2F19%2F01%2F110408%2Fimages%2Fscreen3.jpg&lr=213&pos=0&rpt=simage&text=%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2



Источник: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fbe5.biz%2Fekonomika%2Fb047%2Fimage%2F1.png&lr=213&pos=7&rpt=simage&text=%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2

Тема 2.2. Планирование, учет, оценка и анализ эффективности использования основных средств

ВИДЫ ОЦЕНКИ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

первоначальная стоимость	• стоимость, по которой актив принимается к бухгалтерскому учету в качестве основного средства
переоцененная стоимость	• стоимость основного средства после его переоценки
остаточная стоимость	• разница между первоначальной стоимостью основного средства и накопленными по нему за весь период эксплуатации суммами амортизации и обесценения
текущая рыночная стоимость	• сумма денежных средств, которая была бы получена в случае реализации основного средства в текущих рыночных условиях
балансовая стоимость	• стоимость актива или обязательства, по которой данный актив или данное обязательство отражается в бухгалтерском балансе
возмещаемая стоимость на конец отчетного периода	• наибольшая из текущей рыночной стоимости инвестиционной недвижимости за вычетом предполагаемых расходов, непосредственно связанных с ее реализацией, и ценности использования инвестиционной недвижимости.

Источник:

https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fcf.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2F%2FSwgdZ3ThBVmnCyzNEvOrQ2JRoflXG0DYqxa15ut8%2Fslide-12.jpg&lr=213&pos=1&rpt=simage&text=%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%8B%20%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2



Источник:

https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fstudwood.net%2Fimage%2F2F29%2F148199%2Fimage001.jpg&lr=213&pos=15&rpt=simage&text=%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B8%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B8%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2

5 Оценивается эффективность использования основных средств

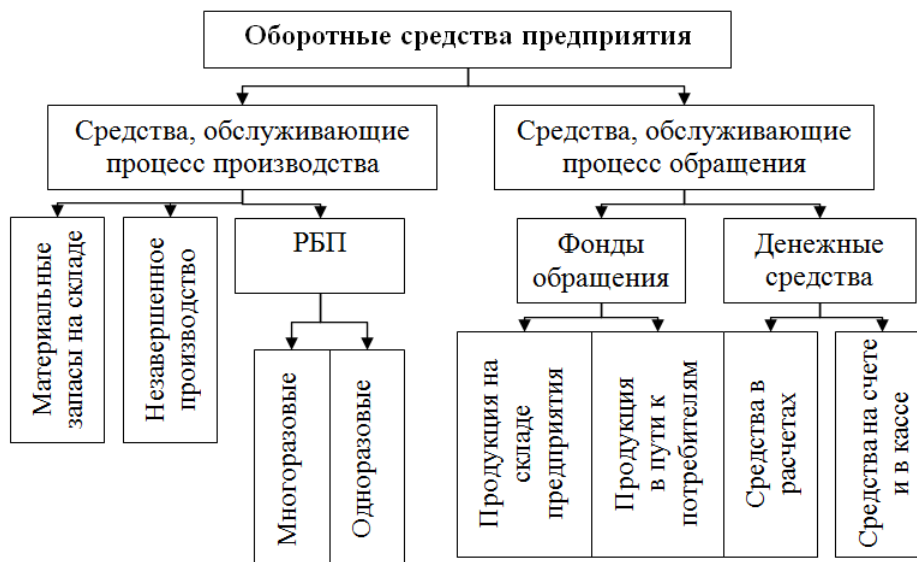
Фондоотдача ОС (Ф _о)	$\Phi_o = V / \Phi_{п}$
Фондоёмкость ОС (Ф _е)	$\Phi_e = \Phi_{п} / V$
Рентабельность ОС (Р _ф)	$R_f = \Pi / \Phi_{п}$
Экономия (увеличение) капитальных вложений в ОС за счет за счет эффективности их использования ($\Delta\Phi$)	$\Delta\Phi = [(\Phi_1/V_1) - (\Phi_0/V_0)] * V_1$

Источник:

https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fcf.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2Fp%2FPMnbOI6fmhLeTDdrBtgxW1RyZQwHjpikqE3Az0%2Fslide-32.jpg&lr=213&pos=9&rpt=simage&text=%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2

РАЗДЕЛ 3. Оборотные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 3.1. Оборотные средства предприятия, их характеристика



Источник: <https://investolymp.ru/oborotnye-sredstva-predpriyatiya-sostav-struktura-klassifikaczii.html>

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

Полностью расходуются в однократном производственном цикле

Претерпевают изменения своей натурально-вещественной формы в процессе труда, утрачивают потребительную стоимость в процессе производства

Кругооборот зависит от производственного цикла (может быть несколько кругооборотов в год)

Переносят свою стоимость на готовый продукт целиком и сразу

Источник: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fwww.evkoval.org%2Fevkovaupload%2Fimg%2F427252.png&lr=213&pos=0&rpt=simage&text=%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2

Тема 3.2. Показатели эффективности использования оборотных средств

Показатели эффективности использования оборотных средств предприятия

- Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (K_o):

$$K_o = \frac{C}{\Phi_o}$$

- Оборачиваемость оборотных средств в днях:

$$O = \frac{\Phi_o * Д}{C}$$

- Коэффициент загрузки средств в обороте (K_z):

$$K_z = \frac{\Phi_o}{C}$$

19

Источник: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=http%3A%2F%2Fcom-business.ru%2Fwp-content%2Fuploads%2F7%2F7%2F8%2F778b0b3dbf6593eb48605a8b8c74d5b1.jpeg&lr=213&pos=6&rpt=simage&text=%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2



Источник: https://studref.com/358655/ekonomika/pokazateli_effektivnosti_ispolzovaniya_oborotnyh_sredstv

РАЗДЕЛ 4. Издержки производства предприятия и их учет

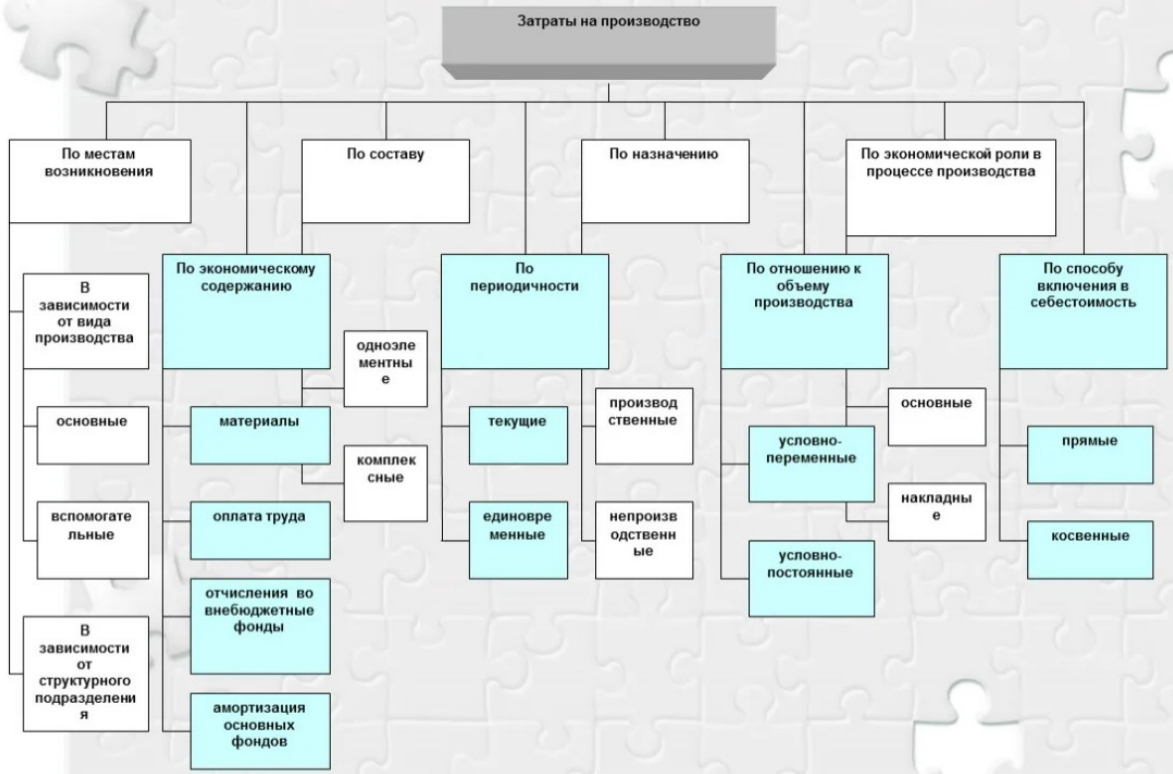
Тема 4.1. Издержки и их классификация

ИЗДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЯ- это

выраженные в денежной форме текущие затраты на производство и реализацию продукции (т.е. те затраты, которые несет предприятие в процессе производства и сбыта товаров и услуг).

Источник: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fcf.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2Fb%2FBUY57AQCRyWkpiwbaVqJKP8tr1s3Fc6TxnZNed%2Fslide-2.jpg&lr=213&pos=0&rpt=simage&text=%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%BA%D0%B8%20%D1%8D%D1%82%D0%BE

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО



Источник: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Ffs.znanio.ru%2Fd5af0e%2Fc7%2Fe6%2F1be1ccd2c914c3beb9c77849d4b9f79b4b.jpg&lr=213&pos=16&rpt=simage&text=%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B5%D0%BA

Тема 4.2. Калькуляция себестоимости продукции и услуг

Понятие калькулирования себестоимости:

- **Калькулирование** - совокупность приемов учета затрат на производство расчетных процедур исчисления себестоимости продукта. Результатом калькулирования является **калькуляция**, т.е. расчет затрат предприятия, падающих на объект калькулирования (единица произведенной продукции).
- Калькулирование необходимо для определения себестоимости продукции, установления уровня безубыточности цены.

MyShared

Источник: <http://www.myshared.ru/slide/960860/>



Источник: https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fvuzlit.com%2Fimage%2F6%2F77023%2Fimage001.png&lr=213&ogl_url=https%3A%2F%2Fvuzlit.com%2Fimage%2F6%2F77023%2Fimage001.png&pos=13&rlt_url=https%3A%2F%2Fstudref.com%2Fhtm%2Fimg%2F6%2F8124%2F8.png&rpt=simage&text=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B%20%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D1%81%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3

РАЗДЕЛ 5. Ценообразование на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 5.1. Роль цены в экономике предприятия

РАЗДЕЛ 6. Прибыль и безубыточность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

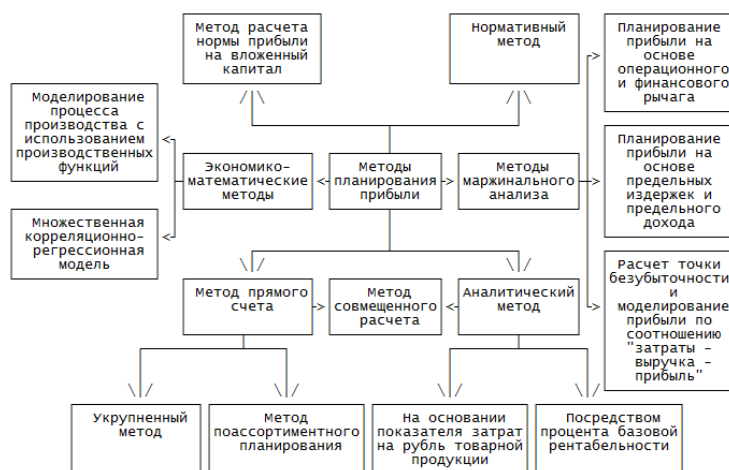
Тема 6.1. Прибыль предприятия и методы ее расчета

Понятие прибыли

- *Прибыль* является конечным финансовым результатом предпринимательской деятельности предприятий ИГ иТ и представляет собой разницу между ценой продукции/услуг и их себестоимостью, а в целом по предприятию представляет разницу между выручкой от реализации продукции/услуги и их себестоимостью.
- Как *экономическая категория* прибыль отражает чистый доход, созданный в процессе предпринимательской деятельности, а на уровне туристского предприятия чистый доход принимает форму прибыли.
- Прибыль - это финансовый результат деятельности предприятия и является основным элементом финансовых ресурсов предприятия.
- Прибыль является показателем экономического эффекта.

4

Источник: <https://ppt-online.org/650550>



Источник: https://afdanalyse.ru/news/metody_planirovaniya_pribyli_predpriyatija/2010-05-10-66

Показатели рентабельности	Формулы расчета	Назначение
Рентабельность отдельных видов продукции, всей товарной продукции и производства	Прибыль в расчете на единицу продукции / Себестоимость единицы Продукции * 100%	Характеризует прибыльность различных видов продукции, всей товарной продукции и рентабельность (доходность) предприятия. Служит основанием для установления цены
	Прибыль в расчете на товарный выпуск / Себестоимость товарной продукции * 100%	
	Балансовая (чистая) прибыль / Сумма основных производственных фондов и материальных оборотных средств * 100%	
Рентабельность реализации (продаж)	Прибыль от продажи продукции / Выручка от реализации * 100%	Показывает, какой процент прибыли получает предприятие с каждого рубля реализации. Служит основанием для выбора номенклатуры выпускаемой продукции
	Балансовая прибыль / (Чистая выручка от реализации продукции + Доходы от прочей реализации и внереализационных операций) * 100%	
Рентабельность активов (капитала)	Прибыль / Совокупные активы * 100%	Эти комплексные показатели характеризуют отдачу, которая приходится на рубль соответствующих активов.
Рентабельность текущих активов	Прибыль / Текущие активы * 100%	Отражает эффективность вложенных в предприятие денежных средств
Рентабельность чистых активов	Прибыль / Чистые активы * 100%	
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Собственный капитал * 100%	Характеризует прибыль, которая приходится на рубль собственного капитала после уплаты % за кредит и налогов. Характеризует отдачу или доходность собственных средств

Источник: https://afdanalyse.ru/news/metody_planirovaniya_pribyli_predpriyatija/2010-05-10-66

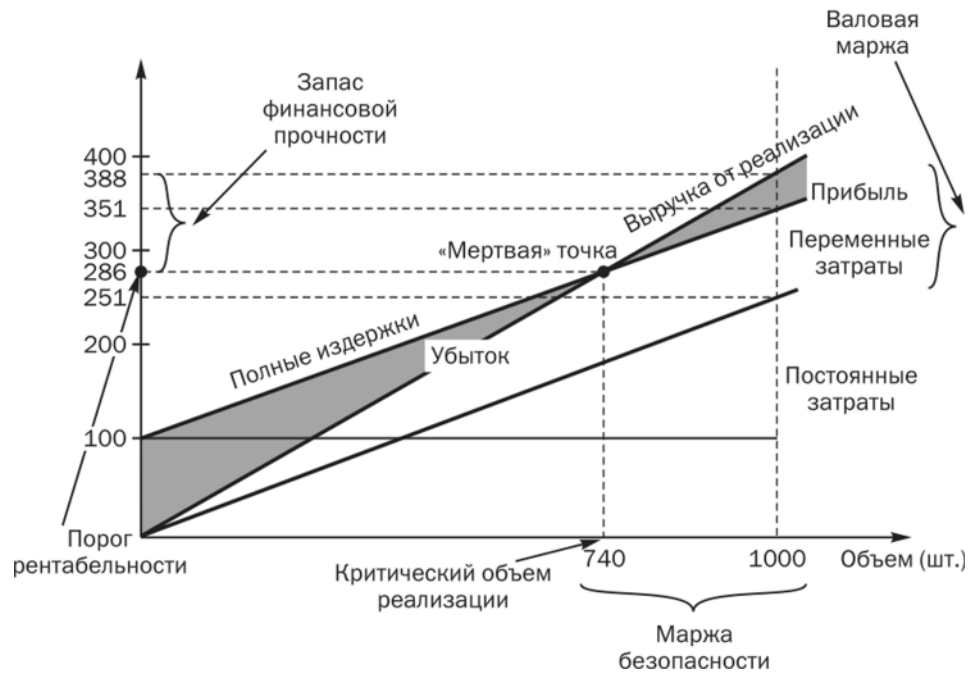
Тема 6.2. Безубыточность работы предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.
Точка безубыточности: понятие, методика расчета, применение

Точка безубыточности

- Точка безубыточности – это такой объем производства при котором доходы предприятия в точности равны расходам предприятия, а его прибыль равна нулю.
- Можно рассчитать по формуле:

$$Q_0 = \frac{FC}{p - vc}$$

Источник https://yandex.ru/images/search?from=tabbar&img_url=https%3A%2F%2Fkredit-on.ru%2Fwp-content%2Fuploads%2F%2F5%2F0%2F50f6914c6a6b08da3f9e67550c4f820.jpeg&lr=213&pos=1&rpt=simage&text=точка%20безубыточности

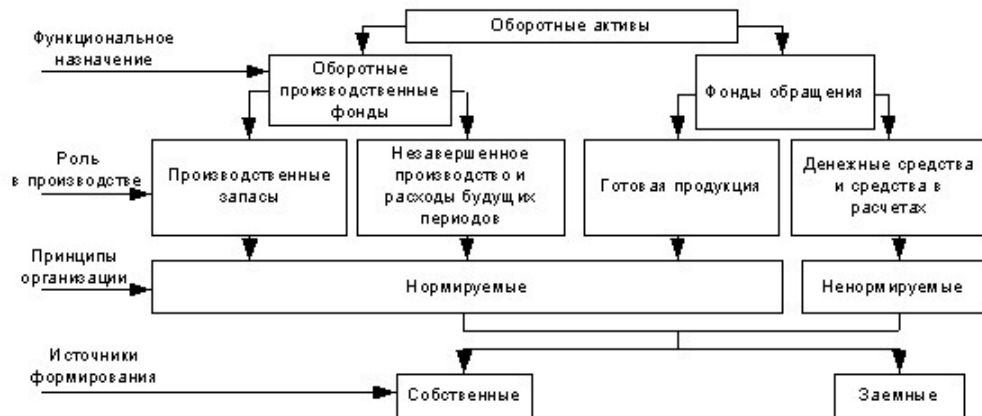


Источник:

https://studref.com/615861/turizm/bezubytochnost_raboty_predpriyatiya_igit_tochka_bezubytochnosti_ponyatie_metodika_rascheta_primenenie

РАЗДЕЛ 7. Анализ хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 7.1. Анализ оборотных активов предприятия

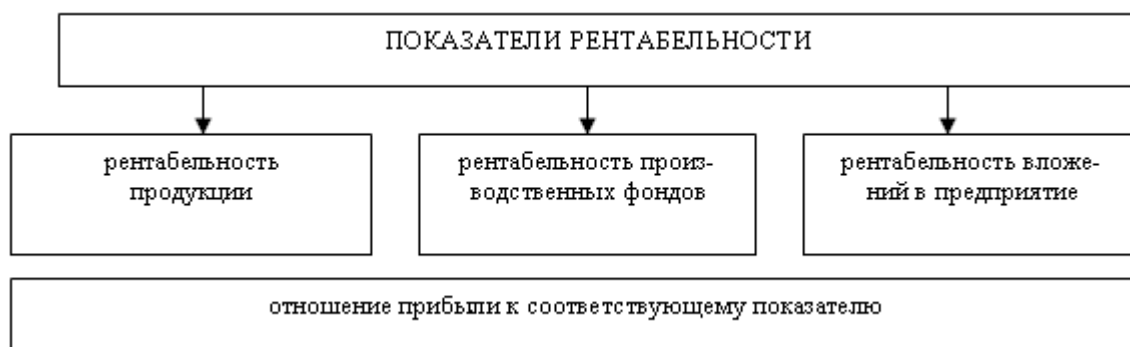


Источник: <https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oborotnye-aktivy.html>

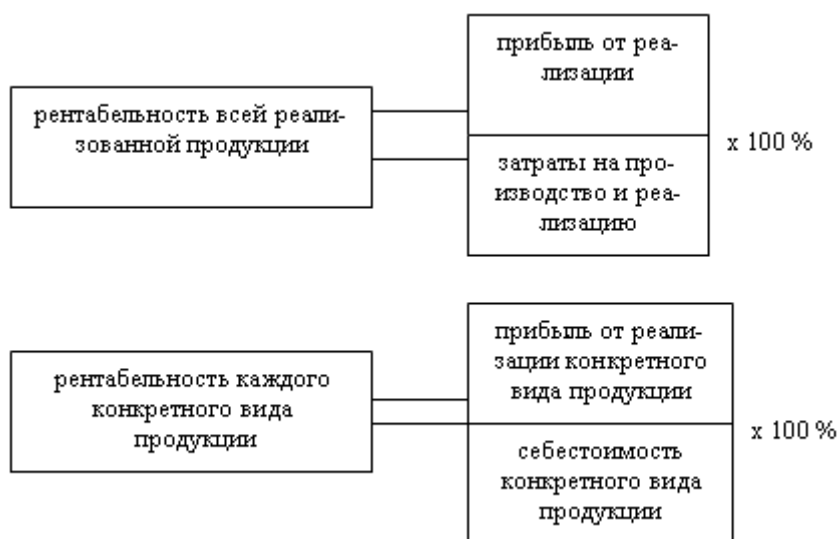


Источник: <https://www.fd.ru/articles/158298-analiz-oborotnyh-aktivov-qqq-16-m11>

Тема 7.2. Основные показатели анализа хозяйственной деятельности предприятия; рентабельность капитала, производства услуг



Источник: https://ebooks.grsu.by/finans_i_org/5-pokazатели-rentabelnosti-deyatelnosti-predpriyatiya.htm



Источник: https://ebooks.grsu.by/finans_i_org/5-pokazатели-rentabelnosti-deyatelnosti-predpriyatiya.htm

РАЗДЕЛ 8. Финансовая устойчивость, платежеспособность и рентабельность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 8.1. Финансовая устойчивость предприятия

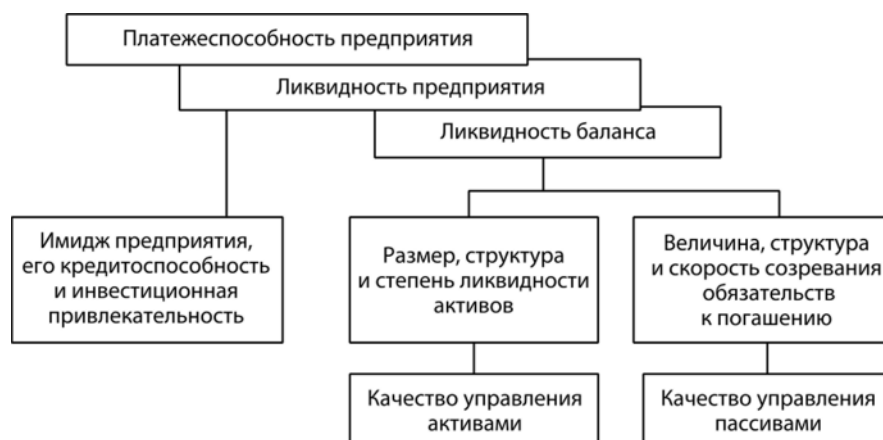


Источник: <https://apni.ru/article/2706-ponyatie-finansovoj-ustojchivosti-predpriyat>



Источник: <https://apni.ru/article/2706-ponyatie-finansovoj-ustojchivosti-predpriyat>

Тема 8.2. Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия, ликвидный денежный поток



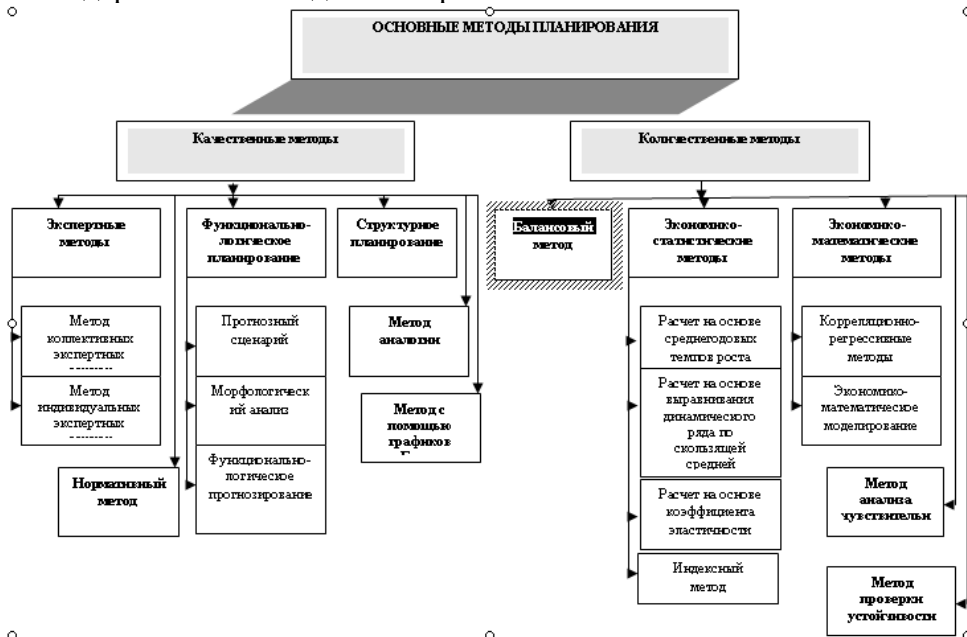
Источник: https://studref.com/666615/ekonomika/analiz_platezhesposobnosti_likvidnosti_predpriyatiya



Источник: https://studme.org/89635/ekonomika/analiz_platezhesposobnosti_suschnost_ponyatie_vidy_platezhesposobnosti_likvidnosti

РАЗДЕЛ 9. Планирование хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 9.1. Содержание и методы планирования

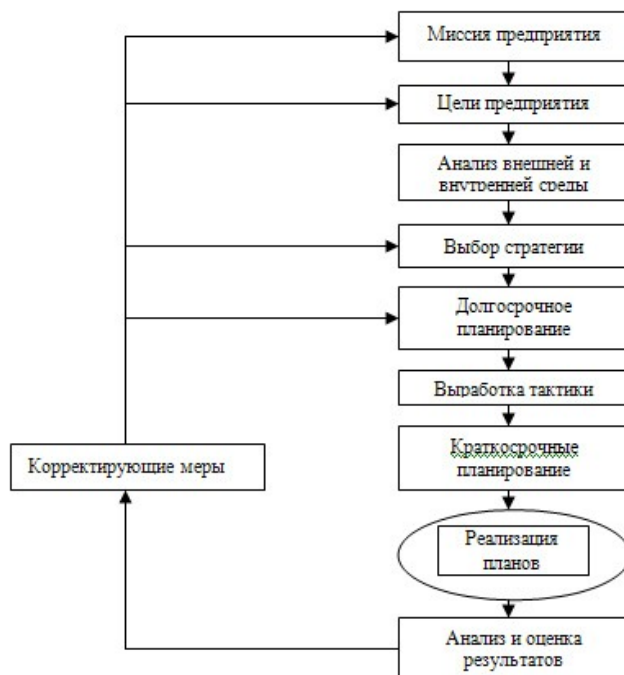


Источник: <https://studfile.net/preview/4294549/page:4/>



Источник: <https://studfile.net/preview/4294549/page:4/>

Тема 9.2. Финансовое планирование на предприятии



Источник: <https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansovoe-planirovanie.html>



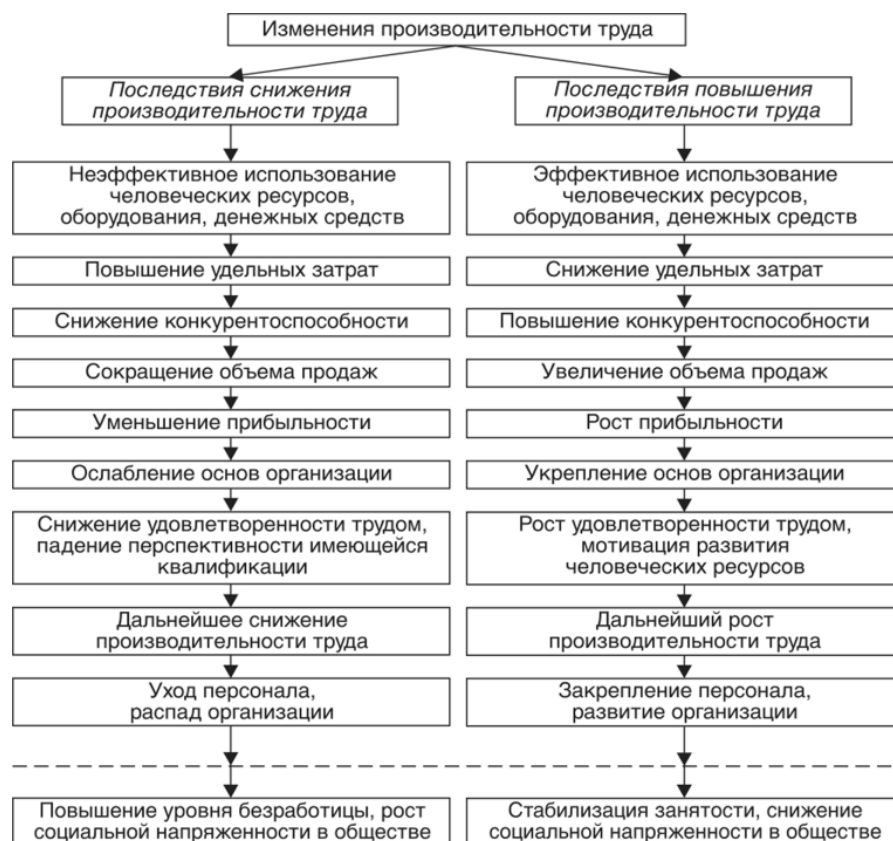
Источник: https://studme.org/216829/ekonomika/finansovoe_planirovanie_predpriyatii

РАЗДЕЛ 10. Планирование трудовых ресурсов и оплата труда работников на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 10.1. Планирование производительности труда. Методика расчета. Предельная производительность труда



Источник: https://studref.com/360198/ekonomika/planirovanie_proizvoditelnosti_truda



Источник: https://studref.com/660154/menedzhment/planirovanie_proizvoditelnosti_truda

Тема 10.2. Планирование фонда оплаты труда



Источник: <https://studfile.net/preview/5252239/page:3/>



Источник: <https://studfile.net/preview/5252239/page:3/>

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

Освоение обучающимся дисциплины (модуля) «*Наименование дисциплины (модуля)*» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров, практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения дисциплины (модуля) и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с рабочей программы дисциплины (модуля), доступной в электронной информационно-образовательной среде РГСУ.

Следует обратить внимание на списки основной и дополнительной литературы, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

С этой целью:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу.

Подготовка к занятию семинарского типа.

При подготовке и работе во время проведения занятий семинарского типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия, техники безопасности при работе с приборами, веществами.

Работа во время проведения учебного занятия семинарского типа включает:

- консультирование студентов преподавателями и вспомогательным персоналом с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач.
- самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной рабочей программой дисциплины (модуля) тематики.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное)

время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала.

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения.

К современному специалисту в области медицины общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников определенных навыков (компетенций) и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной профессиональной ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения.

В процессе самостоятельной работы студент приобретает необходимые для будущей специальности компетенции, навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Самостоятельная работа студентов должна оказывать важное влияние на формирование личности будущего специалиста, его компетентность. Каждый студент самостоятельно определяет режим своей работы и меру труда, затрачиваемого на овладение учебным содержанием по каждой дисциплине. Он выполняет внеаудиторную работу по личному индивидуальному плану, в зависимости от его подготовки, времени и других условий.

Виды самостоятельной работы.

Работа с литературой.

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу. Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода). При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа. Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались. Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента. Различают два вида чтения: первичное и вторичное. Первичное - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах.

Задача вторичного чтения - полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым). Самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания.

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанно читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Методические рекомендации по составлению конспекта:

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли. В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля. Владение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Методические материалы по самостоятельному решению задач

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками. Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом. Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты. Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Методические материалы к выполнению реферата

Реферат (от лат. referre – сообщать) – краткое изложение в письменном виде или в форме публикации доклада, содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Работа над рефератом условно разделяется на выбор темы, подбор литературы, подготовку и защиту плана; написание теоретической части и всего текста с указанием библиографических данных используемых источников, подготовку доклада, выступление с ним. Тематика рефератов полностью связана с основными вопросами изучаемого курса.

Список литературы к темам не дается, и обучающиеся самостоятельно ведут библиографический поиск, причем им не рекомендуется ограничиваться университетской библиотекой.

Важно учитывать, что написание реферата требует от обучающихся определенных усилий. Особое внимание следует уделить подбору литературы, методике ее изучения с целью отбора и обработки собранного материала, обоснованию актуальности темы и теоретического уровня обоснованности используемых в качестве примеров фактов какой-либо деятельности.

Выбрав тему реферата, начав работу над литературой, необходимо составить план. Изучая литературу, продолжается обдумывание темы, осмысливание прочитанного, делаются выписки, сопоставляются точки зрения разных авторов и т.д. Реферативная работа сводится к тому, чтобы в ней выделились две взаимосвязанные стороны: во-первых, ее следует рассматривать как учебное задание, которое должен выполнить обучаемый, а во-вторых, как форму научной работы, творческого воображения при выполнении учебного задания.

Наличие плана реферата позволяет контролировать ход работы, избежать формального переписывания текстов из первоисточников.

Оформление реферата включает титульный лист, оглавление и краткий список использованной литературы. Список использованной литературы размещается на последней странице рукописи или печатной форме реферата. Реферат выполняется в письменной или печатной форме на белых листах формата А4 (210 x 297 мм). Шрифт Times New Roman, кегель 14, через 1,5 интервала при соблюдении следующих размеров текста: верхнее поле – 25 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Нумерация страниц производится вверху листа, по центру. Титульный лист нумерации не подлежит.

Рефераты должны быть написаны простым, ясным языком, без претензий на наукообразность. Следует избегать сложных грамматических оборотов, непривычных терминов и символов. Если же такие термины и символы все-таки приводятся, то необходимо разъяснять их значение при первом упоминании в тексте реферата.

Объем реферата предполагает тщательный отбор информации, необходимой для краткого изложения вопроса. Важнейший этап – редактирование готового текста реферата и подготовка к обсуждению. Обсуждение требует хорошей ориентации в материале темы, умения выделить главное, поставить дискуссионный вопрос, привлечь внимание слушателей к интересной литературе, логично и убедительно изложить свои мысли.

Рефераты обязательно подлежат защите. Процедура защиты начинается с определения оппонентов защищающего свою работу. Они стремятся дать основательный анализ работы обучающимся, обращают внимание на положительные моменты и недостатки реферата, дают общую оценку содержанию, форме преподнесения материала, характеру использованной литературы. Иногда они дополняют тот или иной раздел реферата. Последнее особенно ценно, ибо говорит о глубоком знании обучающимся оппонентом изучаемой проблемы.

Обсуждение не ограничивается выслушиванием оппонентов. Другие обучающиеся имеют право уточнить или опровергнуть какое-либо утверждение. Преподаватель предлагает любому обучающемуся задать вопрос по существу доклада или попытаться подвести итог обсуждению.

Алгоритм работы над рефератом

1. Выбор темы

Тема должна быть сформулирована грамотно (с литературной точки зрения);

В названии реферата следует поставить четкие рамки рассмотрения темы;

Желательно избегать слишком длинных названий;

Следует по возможности воздерживаться от использования в названии спорных с научной точки зрения терминов, излишней наукообразности, а также чрезмерного упрощения формулировок.

2. Реферат следует составлять из пяти основных частей: введения; основной части; заключения; списка литературы; приложений.

3. Основные требования к введению:

Во введении не следует концентрироваться на содержании; введение должно включать краткое обоснование актуальности темы реферата, где требуется показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и есть ли связь представляемого материала с современностью. Таким образом, тема реферата должна быть актуальна либо с научной точки зрения, либо с современных позиций.

Очень важно выделить цель, а также задачи, которые требуется решить для выполнения цели.

Введение должно содержать краткий обзор изученной литературы, в котором указывается взятый из того или иного источника материал, кратко анализируются изученные источники, показываются их сильные и слабые стороны;

Объем введения составляет две страницы текста.

4. Требования к основной части реферата:

Основная часть содержит материал, отобранный для рассмотрения проблемы;

Также основная часть должна включать в себя собственно мнение обучающихся и сформулированные самостоятельные выводы, опирающиеся на приведенные факты;

Материал, представленный в основной части, должен быть логически изложен и распределен по параграфам, имеющим свои названия;

В изложении основной части необходимо использовать сноски (в первую очередь, когда приводятся цифры и чьи-то цитаты);

Основная часть должна содержать иллюстративный материал (графики, таблицы и т. д.);

Объем основной части составляет около 10 страниц.

5. Требования к заключению:

В заключении формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выдвинутые во введении задачи и цели;

Заключение должно быть четким, кратким, вытекающим из содержания основной части.

6. Требования к оформлению списка литературы (по ГОСТу):

Необходимо соблюдать правильность последовательности записи источников: сначала следует писать фамилию, а после инициалы; название работы не ставится в кавычки; после названия сокращенно пишется место издания; затем идет год издания; наконец, называется процитированная страница.

Критерии оценки реферата

Обучающийся, защищающий реферат, должен рассказать о его актуальности, поставленных целях и задачах, изученной литературе, структуре основной части, сделанных в ходе работы выводов.

По окончании выступления ему может быть задано несколько вопросов по представленной проблеме.

Оценка складывается из соблюдения требований к реферату, грамотного раскрытия темы, умения четко рассказывать о представленном реферате, способности понять суть задаваемых по работе вопросов и найти точные ответы на них.

Методические материалы к выполнению эссе

Эссе – литературное произведение небольшого объема, обычно прозаическое, свободной композиции, передающее индивидуальные впечатления, суждения, соображения автора о той или иной проблеме, теме, о том или ином событии или явлении. Это вид самостоятельной исследовательской работы обучающихся, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. При написании эссе обучающийся должен представить развернутый письменный ответ на теоретический или практический актуальный вопрос, объявленный преподавателем в аудитории непосредственно перед ее написанием. В процессе написания эссе разрешается пользоваться нормативно-правовыми актами, конспектом лекций (в

печатном виде). Использование интернет-ресурсов не допускается. Темы эссе преподаватель предлагает из числа тех, которые обучающиеся уже рассматривали на лекциях или семинарских занятиях, исходя из содержания заданий в составе оценочных средств. По решению преподавателя, в качестве темы эссе может быть выбрана одна или несколько тем, которые могут быть распределены между обучающимися по желанию.

Требования к выполнению эссе:

1. Проводится письменно.

2. Эссе выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5. Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. При этом обязательный заголовок таблицы надо размещать над табличным полем, а рисунки сопровождать подрисовочными подписями. При включении в эссе нескольких таблиц и/или рисунков их нумерация обязательна. Обязательна и нумерация страниц. Их целесообразно проставлять внизу страницы – по середине или в правом углу. Номер страницы не ставится на титульном листе, но в общее число страниц он включается. Объем эссе, без учета приложений, не должен превышать 5 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что обучающийся не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

3. Работа должна содержать собственные умозаключения по сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ по сути этой проблемы, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии оценки эссе:

«Отлично» – исключительные знания материала, абсолютное понимание сути, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенный, содержательный, аргументированный, конкретный и исчерпывающий ответ.

«Хорошо» – глубокие знания материала, правильное понимание сути, знание основных понятий и положений, содержательный, полный и конкретный ответ.

«Удовлетворительно» – твердые, но недостаточно полные знания, верное понимание сути, в целом правильный ответ.

«Неудовлетворительно» – непонимание сущности задания, грубые ошибки в ответе.

Методические материалы по выполнению тестирования.

Тестовые задания содержат вопросы и 3-4 варианта ответа по базовым положениям изучаемой темы/раздела, составлены с расчетом на знания, полученные обучающимся в процессе изучения темы/раздела.

Тестовые задания выполняются в письменной форме и сдаются преподавателю, ведущему дисциплину (модуль). На выполнение тестовых заданий обучающимся отводится 45 минут.

При обработке результатов оценочной процедуры используются: критерии оценки по содержанию и качеству полученных ответов, ключи, оценочные листы.

Критерии оценки теста:

«Зачтено» - если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов.

«Не зачтено» - если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Методические материалы по выполнению доклада.

Рекомендуется следующая структура доклада:

1. титульный лист, содержание доклада;
2. краткое изложение;

3. цели и задачи;
4. изложение характера исследований и рассмотренных проблем, гипотезы, спорные вопросы;
5. источники информации, методы сбора и анализа данных, степень их полноты и достоверности;
6. анализ и толкование полученных в работе результатов;
7. выводы и оценки;
8. библиография и приложения.

Время выступления докладчика не должно превышать 10 минут.

Основные требования к оформлению доклада:

- титульный лист должен включать название доклада, наименование предметной (цикловой) комиссии, фамилию обучающегося;
- все использованные литературные источники сопровождаются библиографическим описанием;
- приводимая цитата из источника берется в кавычки (оформляются сноски);
- единицы измерения должны применяться в соответствии с действующими стандартами;
- все названия литературных источников следует приводить в соответствии с новейшими изданиями;
- рекомендуется включение таблиц, графиков, схем, если они отражают основное содержание или улучшают ее наглядность;
- названия фирм, учреждений, организаций и предприятий должны именоваться так, как они указываются в источнике;

Критерии оценки доклада

При выполнении доклада обучающийся должен продемонстрировать умение кратко излагать прочитанный материал, а также умение обобщать и анализировать материал по теме доклада.

Презентация

Методические материалы к презентациям

1. Объём презентации 10 -20 слайдов.
2. На титульном слайде должно быть отражено:
 - наименование факультета;
 - тема презентации;
 - фамилия, имя, отчество, направление подготовки/ специальность, направленность (профиль)/ специализация, форма обучения, номер группы автора презентации;
 - фамилия, имя, отчество, степень, звание, должность руководитель работы;
 - год выполнения работы.
3. В презентации должны быть отражены обоснование актуальности представляемого материала, цели и задачи работы.
4. Содержание презентации должно включать наиболее значимый материал доклада, а также, при необходимости, таблицы, диаграммы, рисунки, фотографии, карты, видео – вставки, звуковое сопровождение.
5. Заключительный слайд должен содержать информацию об источниках информации для презентации.

Критерии оценки презентации

1. Объём презентации 10 -20 слайдов.
2. Правильность оформления титульного слайда.
3. Актуальность отобранного материала, обоснованность формулировки цели и задач работы.

4. Наглядность и логичность презентации, обоснованность использования таблиц, диаграмм, рисунков, фотографий, карт, видео – вставок, звукового сопровождения; правильный выбор шрифтов, фона, других элементов дизайна слайда.

5. Объём и качество источников информации (не менее 2-х интернет – источников и не менее 2-х литературных источников).

Методические материалы по подготовке к опросу

Самостоятельная работа обучающихся включает подготовку к опросу на практических занятиях. Для этого обучающийся изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к практическим занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей программе и доводятся до студентов заранее.

Для подготовки к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме практического занятия, в учебнике или другой рекомендованной литературе, конспекте лекции, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения.

Критерии оценки опроса

«Отлично»:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;
- в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений;
- знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей;
- свободное владение терминологией;
- ответы на дополнительные вопросы четкие, краткие;

«Хорошо»:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- ответ недостаточно логичен с единичными ошибками в частностях, исправленные студентом с помощью преподавателя;
- единичные ошибки в терминологии;
- ответы на дополнительные вопросы правильные, недостаточно полные и четкие.

«Удовлетворительно»:

- ответ не полный, с ошибками в деталях, умение раскрыть значение обобщённых знаний не показано, речевое оформление требует поправок, коррекции;
- логика и последовательность изложения имеют нарушения, студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи;
- ошибки в раскрываемых понятиях, терминах;
- студент не ориентируется в теме, допускает серьезные ошибки;
- студент не может ответить на большую часть дополнительных вопросов.

«Неудовлетворительно»:

- ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу;
- присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения, студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины, речь неграмотная;
- незнание терминологии;
- ответы на дополнительные вопросы неправильные.

Методические материалы по выполнению практического задания

При выполнении практического задания обучающийся придерживается следующего алгоритма:

1. Записать дату, тему и цель задания;

2. Ознакомиться с правилами и условия выполнения практического задания;
3. Повторить теоретические задания, необходимые для рациональной работы и других практических действий, используя конспекты лекций и рекомендованную литературу, представленной в программе;
4. Выполнить работу по предложенному алгоритму действий;
5. Обобщить результаты работы, сформулировать выводы / дать ответы на контрольные вопросы;

Работа должна быть выполнена грамотно, с соблюдением культуры изложения. При использовании данных из учебных, методических пособий и другой литературы, периодических изданий, Интернет-источников должны иметься ссылки на вышеперечисленные.

Критерии оценки практического задания:

«Отлично» – правильный ответ, дается четкое обоснование принятому решению; рассуждения четкие последовательные логические; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания; правильно используются формулы, понятия, процедуры, имеющие прямое отношение к задаче для подтверждения принятого решения.

«Хорошо» – правильный ответ, дается обоснование принятому решению; но с не существенными ошибками, в рассуждениях отсутствует логическая последовательность; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания, правильно используются формулы, понятия, процедуры, имеющие прямое отношение к задаче для подтверждения принятого решения.

«Удовлетворительно» – правильный ответ, допускаются грубые ошибки в обосновании принятого решения; рассуждения не последовательные сумбурные; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания; используются формулы, процедуры, понятия, имеющие прямое значение для подтверждения принятого решения, однако, при обращении к ним допускаются серьезные ошибки, студент не может правильно ими воспользоваться.

«Неудовлетворительно, не зачтено» – ответ неверный, отсутствует обоснование принятому решению; студент демонстрирует полное непонимание сути вопроса.

Для оценки решения ситуационной задачи (аналитического задания):

Оценка «отлично» выставляется, если задача решена грамотно, ответы на вопросы сформулированы четко. Эталонный ответ полностью соответствует решению студента, которое хорошо обосновано теоретически.

Оценка «хорошо» выставляется, если задача решена, ответы на вопросы сформулированы не достаточно четко. Решение студента в целом соответствует эталонному ответу, но не достаточно хорошо обосновано теоретически.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задача решена не полностью, ответы не содержат всех необходимых обоснований решения.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задача не решена или имеет грубые теоретические ошибки в ответе на поставленные вопросы.

Методические указания для подготовки к промежуточной аттестации.

Изучение учебных дисциплин (модулей) завершается зачетом/зачетом с оценкой или экзаменом. Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На зачете или экзамене студент демонстрирует то, что он освоил в процессе обучения по дисциплине (модулю).

Вначале следует просмотреть весь материал по дисциплине (модулю), отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных

сигналов. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время промежуточной аттестации для систематизации знаний.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

3.1. Организационные основы применения балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценка качества освоения обучающимися дисциплины (модуля) реализуется в формате балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся (БРСО).

БРСО в ходе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется по 100-балльной шкале.

Академический рейтинг обучающегося по дисциплине (модулю) складывается из результатов:

– текущего контроля успеваемости (максимальный текущий рейтинг обучающегося 80 рейтинговых баллов);

– промежуточной аттестации (максимальный рубежный рейтинг обучающегося 20 рейтинговых баллов).

Условия оценки освоения обучающимся дисциплины (модуля) в формате БРСО доводятся преподавателем до сведения обучающихся на первом учебном занятии, а также размещены в свободном доступе в электронной информационно-образовательной среде Университета.

3.2. Проведение текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося

В течение учебного семестра до промежуточной аттестации на основании утвержденной рабочей программы дисциплины (модуля) формируется текущий рейтинг обучающегося. Текущий рейтинг обучающегося складывается как сумма рейтинговых баллов, полученных им в течение учебного семестра по всем видам учебных занятий по учебной дисциплине.

В процессе текущего контроля оцениваются следующие действия обучающегося, направленные на освоение компетенций в рамках изучения учебной дисциплины:

– академическая активность (посещаемость учебных занятий, самостоятельное изучение содержания учебной дисциплины в электронной информационно-образовательной среде, соблюдение сроков сдачи практических заданий и текущих контрольных мероприятий и др.);

– выполнение и сдача текущих и итогового практических заданий (эссе, рефераты, творческие задания, кейс-задания, расчетные задания и др., активное участие в групповых интерактивных занятиях (дискуссии, WiKi-проекты и др.), защита проектов и др.);

– прохождение рубежей текущего контроля, включая соблюдение графика их прохождения в электронной информационно-образовательной среде.

Для планирования расчета текущего рейтинга обучающегося используются следующие пропорции:

Вид учебного действия	Максимальная рейтинговая оценка, баллов
академическая активность	10
практические задания	40
<i>из них: текущие практические задания</i>	20

<i>итоговое практическое задание</i>	<i>20</i>
рубежи текущего контроля	<i>30</i>
<i>ИТОГО:</i>	<i>80</i>

В течение учебного семестра по дисциплине (модулю) обучающимся должен быть накоплен текущий рейтинг не менее 52 рейтинговых баллов (65% от максимального значения текущего рейтинга).

Необходимыми условиями допуска обучающегося к промежуточной аттестации по дисциплине являются положительное прохождение обучающимся не менее 65% рубежей текущего контроля с накоплением не менее 65% максимального рейтингового балла за каждый рубеж текущего контроля и положительное выполнение итогового практического задания с накоплением не менее 65% максимального рейтингового балла, установленного за итоговое практическое задание.

Невыполнение вышеуказанных условий является текущей академической задолженностью, которая должна быть ликвидирована обучающимся до контрольного мероприятия промежуточной аттестации.

Сведения о наличии у обучающихся текущей академической задолженности, сроков и порядке добора рейтинговых баллов для её ликвидации доводятся до обучающихся педагогическим работником.

В случае неликвидации текущей академической задолженности, педагогический работник обязан во время контрольного мероприятия промежуточной аттестации поставить обучающемуся 0 рейтинговых баллов. В этом случае ликвидация текущей академической задолженности возможна в периоды проведения повторной промежуточной аттестации.

3.3. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования – программ специалитета в Российском государственном социальном университете и Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в Российском государственном социальном университете.

На промежуточную аттестацию отводится 20 рейтинговых баллов.

Ответы обучающегося на контрольном мероприятии промежуточной аттестации оцениваются педагогическим работником по 20 - балльной шкале, а итоговая оценка по дисциплине (модулю) выставляется по пятибалльной системе для экзамена/дифференцированного зачета.

Критерии выставления оценки определяются Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в Российском государственном социальном университете.

В процессе определения рубежного рейтинга обучающегося используется следующая шкала:

Рубежный рейтинг	Критерии оценки освоения обучающимся учебной дисциплины в ходе контрольных мероприятий промежуточной аттестации
19-20 рейтинговых баллов	обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская
16-18 рейтинговых баллов	обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических
13-15 рейтинговых баллов	обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий
1-12 рейтинговых баллов	обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания
0 рейтинговых баллов	не аттестован

Если результат контроля успеваемости в рамках проведения контрольных мероприятий промежуточной аттестации (рубежный рейтинг обучающегося) неудовлетворительный (получено менее 13 рейтинговых баллов), то промежуточная аттестация по учебной дисциплине (модулю) невозможна даже при наличии высокого текущего рейтинга, полученного по итогам текущего контроля по учебной дисциплине (модулю).

**Приложение № 1 к методическим
материалам по дисциплине (модулю).
Конспекты лекционных занятий по
дисциплине (модулю)**

КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 1. Предпринимательская и производственная функции на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать понимание у обучающихся о предпринимательской деятельности и производственной функции на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Предпринимательство как экономическая категория	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Предприятие и предпринимательская деятельность	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Предпринимательство как деятельность регулируется гражданским кодексом РФ. В соответствии с которым это — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от владения имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Тема 1.1. Предпринимательство как экономическая категория

Предприятием является самостоятельно хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, который на основе использования имущества трудовым коллективом производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Предприятие основано на предпринимательской деятельности.

Предпринимательство — это инициативная деятельность хозяйствующих субъектов, связанная с традиционным и новаторским использованием имущества, денежных средств и других ресурсов в целях достижения коммерческого и иного успеха на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой.

В области туристской деятельности предпринимательство в большей степени связано с оказанием услуг.

Субъектами предпринимательства (предпринимателями) могут быть как отдельные частные лица, действующие от своего имени и под свою имущественную ответственность, так и объединения партнеров, действующие под ответственность юридического лица.

Известны две модели предпринимательства: классическое и инновационное.

Классическое предпринимательство — традиционное, консервативное предпринимательство, направленное на максимальную отдачу ресурсов при использовании традиционных приемов хозяйствования для повышения рентабельности деятельности организации и обновления номенклатуры услуг.

Инновационное предпринимательство — предпринимательская деятельность на основе новаторства в целях создания новшеств посредством использования неизвестных факторов экономики или путем их нового сочетания с традиционными. Такая новаторская деятельность, как правило, приносит более ощутимый результат, чем традиционное предпринимательство, но предъявляет особые требования к предпринимателю.

Предприниматель должен:

- обладать самостоятельностью и независимостью в принятии решений по любому вопросу деловой деятельности в рамках действующего законодательства;

- иметь экономическую и иную заинтересованность в результатах своей деятельности, т.е. рассчитывать получить максимально возможную прибыль;

- идти на риск и брать на себя ответственность. Под риском понимают возможность возникновения в ходе реализации планов неблагоприятных условий, приводящих к убыткам. Различают риски производственные, коммерческие, финансовые, инвестиционные и рыночные. Методами снижения риска и уменьшения потерь от возникновения событий риска являются прогнозирование развития рынка, распределение риска между партнерами, страхование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов и др.;

- всегда иметь инновационный подход к деятельности (т.е. новаторство в использовании имеющихся факторов производства товаров/услуг, в поисках и привлечении новых потребителей услуг, факторов производства, новых рынков сбыта и нетрадиционных организационных форм деятельности). Для предпринимателя движущей силой в поиске и внедрении новшеств является ожидание сверхприбылей.

Для успешной организации доходного дела в современных условиях предприниматель должен иметь хорошую профессиональную подготовку, необходимые знания в области экономики, политики, психологии, юриспруденции, организации производства продукции и услуг, а также уметь сотрудничать с учеными, специалистами по маркетингу, владельцами капитала.

В предпринимательской деятельности выделяют следующие стадии:

- 1) накопление и отбор предпринимательской идеи, в которой могут быть совмещены возможности предпринимателя с потребностями рынка;

- 2) планирование производственной и финансово-хозяйственной деятельности, маркетинга;

- 3) определение потребностей в ресурсах (в том числе в денежных средствах) и в поставщиках;

- 4) управление проектом, т.е. техническая, финансовая, организационная подготовка производства товаров/услуг, осуществление запланированной деятельности;

- 5) управление предприятием — контроль, анализ и корректировка действий, накопление опыта, поиск новых идей.

Успех предпринимателя зависит от условий, в которых он функционирует. Назовем некоторые из них.

Предпринимательская среда — общественные условия (ситуация), в которых осуществляется предпринимательство и которые оказывают влияние на результаты предпринимательства. Различают следующие группы условий.

Экономические условия — фактическое предложение товаров/услуг и платежеспособный спрос на них; доходы фактических и потенциальных туристов; наличие, величина и доступность заемных средств для предпринимателей; наличие альтернативных товаров/услуг и цен на них; развитость инфраструктуры туристского рынка; условия конкуренции.

Социальные условия — это представление общества о путях развития предпринимательства и отношение к нему (неприятие, терпимость, одобрение); отношение государства (аппарата управления) к предпринимательству; национальные традиции и обычаи; образовательный уровень специалистов, с которыми предприниматель вступает в деловые отношения.

Правовые условия — законы и подзаконные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность и создающие наиболее благоприятные условия для развития предпринимательства. Важнейшими являются законы о правовых гарантиях предпринимательской деятельности, включая право на собственность и соблюдение договорных обязательств.

Государственное регулирование предпринимательской деятельности обусловлено необходимостью:

- создания условий добросовестной конкуренции, потому что конкуренция затрагивает интересы предпринимателей, и они пытаются создать себе конкурентные преимущества;
- защиты потребителя от недобросовестной деловой практики (ложь в рекламе и др.);
- защиты высших интересов общества от безнравственных действий некоторых предпринимателей.

Слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Менеджер — это наемный профессионал, управляющий чужим имуществом и средствами рациональным способом. Предприниматель управляет собственным или заимствованным имуществом и средствами и в своей деятельности использует нововведения, как правило, собственные.

Тема 2.2. Предприятие и предпринимательская деятельность

Предприятие ИГиТ осуществляет виды деятельности, направленные на организацию досуга, рекреации, отдыха и лечения населения; посещение ими знакомых и родственников и прочие цели, если они не запрещены законодательством и соответствуют уставу.

Предприятие ИГиТ представляет собой относительно независимую составную часть национальной экономики. Являясь единицей общехозяйственного процесса, оно связано со своей экономической средой и находится с ней в отношениях обмена.

Удовлетворение общественных потребностей в продуктах и услугах туристских предприятий регулируется экономическими методами: самофинансирования, планирования, прогнозирования, инвестирования, налогообложения, материального стимулирования и др.

Основываясь на государственной, муниципальной и частной собственности, предприятия ИГиТ функционируют в различных организационно-правовых формах.

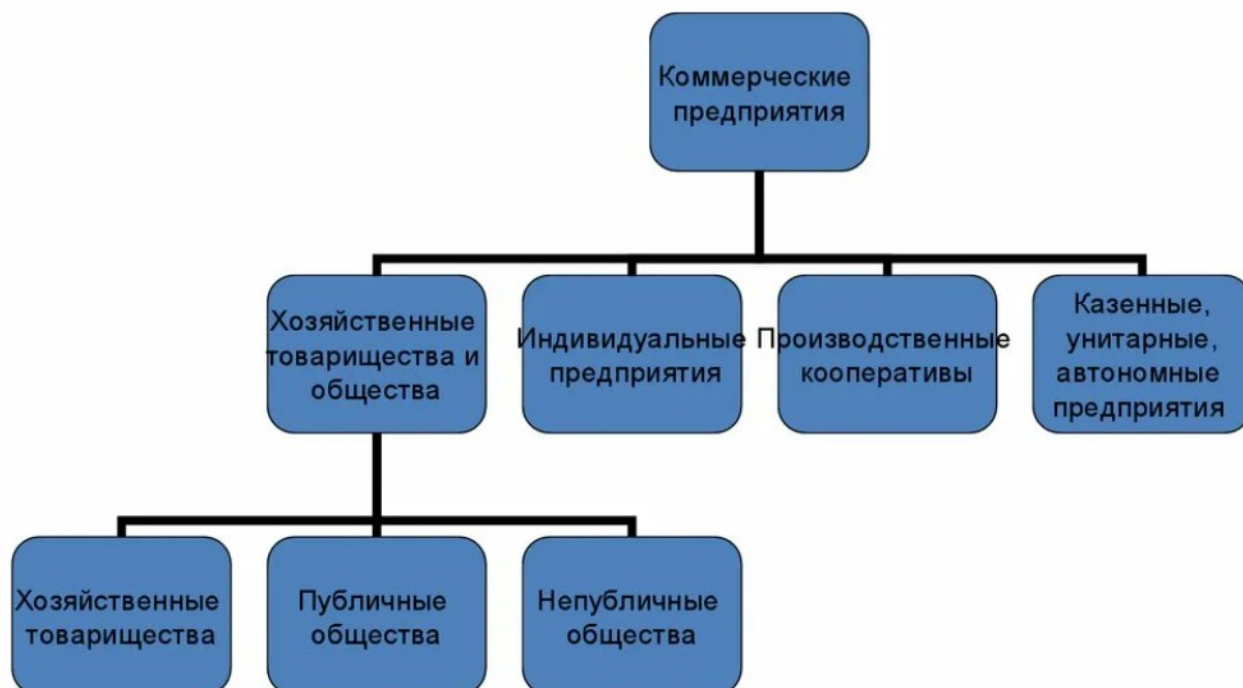
Предприятия ИГиТ как хозяйствующие субъекты являются юридическими лицами.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права,

исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. В связи с участием в образовании имущества юридического лица, его учредители (участники) могут иметь обязательственные права в отношении этого юридического лица либо вещные права на его имущество. К юридическим лицам в ИГиТ относятся: хозяйственные товарищества и общества, кооперативы, акционерные общества закрытого и открытого типа, унитарные предприятия, совместные и иностранные предприятия, общественные организации.

Рассмотрим более подробно классификацию предприятий по институциональным (организационно-правовым) различиям, связанную в первую очередь с юридическими принципами закрепления собственности.

Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности



Хозяйственные товарищества и общества — коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на правах собственности.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере.

Полное товарищество — товарищество, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Товарищество на вере (командитное товарищество) — товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеются один или несколько участни- ков-вкладчиков, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм

внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью учреждается одним или несколькими лицами общества, уставный капитал которого разделен на доли, определенными учредительными документами; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество с дополнительной ответственностью учреждается одним или несколькими лицами общества, уставный капитал которого разделен на доли, определенными учредительными документами; участники такого общества несут солидарную субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Акционерное общество — общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Законом предусмотрены открытые и закрытые акционерные общества.

Дочернее хозяйственное общество — это такое общество, если другое общество (основное) или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале либо в соответствии с заключенным договором имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.

Зависимое хозяйственное общество признается таковым, если другое (преобладающее, участвующее) общество имеет более 20% голосующих акций акционерного общества или 25% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

Производственный кооператив (артель) — добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной и сельскохозяйственной продукции, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Учредительный документ производственного кооператива — устав.

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления. Собственник имущества предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, не отвечает по обязательствам предприятия.

Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления, создается на базе имущества, находящегося в федеральной собственности по решению Правительства РФ. Другое название такого предприятия — федеральное казенное предприятие. Российская Федерация несет субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия при недостаточности его имущества, казенное предприятие может быть реорганизовано или ликвидировано по решению Правительства РФ.

Статус некоммерческих организаций имеют общественные и религиозные организации (объединения), фонды, объединения юридических лиц (ассоциации и союзы), потребительские кооперативы.

Общественные и религиозные организации — это добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей.

Члены общественных и религиозных организаций не сохраняют прав на переданное ими в собственность этих организаций имущество, в том числе на членские взносы. Они не отвечают по обязательствам общественных и религиозных организаций, в

которых участвуют в качестве их членов, а указанные организации не отвечают по обязательствам своих членов.

Общественные и религиозные организации вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы.

Фонды — это некоммерческие организации, не имеющие членства. Фонды создаются на основе добровольных и имущественных взносов от юридических лиц или отдельных граждан. Они преследуют общественно полезные цели. Имущество, переданное в фонды учредителями, является собственностью фонда. Учредители не отвечают по обязательствам фонда. Фондам разрешено создавать хозяйственные общества или в них участвовать. Фонд обязан ежегодно публиковать отчет по использованию имущества.

Объединения юридических лиц — это ассоциации и союзы, которые создаются в целях: а) координации предпринимательской деятельности коммерческих организаций; б) защиты общих имущественных интересов коммерческих организаций; в) координации защиты интересов. Организации такого типа: Лига предпринимателей Москвы, Ассоциация российских банков, Круглый стол предпринимателей России.

Учредительными документами ассоциаций (союзов) являются учредительный договор, подписанный ее членами, и утвержденный ими устав. Члены ассоциаций (союзов) сохраняют свою самостоятельность и право юридического лица.

Источники формирования имущества некоммерческих организаций: поступления от учредителей (юридических и физических лиц); добровольные и имущественные взносы и пожертвования; выручка от реализации товаров, работ, услуг; дивиденды, получаемые по акциям, облигациям и другим ценным бумагам; доходы, получаемые от собственности некоммерческих организаций (сдача в аренду); членские взносы; вклады государства.

Вся совокупность некоммерческих организаций делится на две большие группы:

- государственные некоммерческие организации;
- негосударственные некоммерческие организации.

Основные отличия некоммерческих организаций от коммерческих:

- прибыль не является целью деятельности;
- некоммерческие организации не должны выплачивать дивиденды и обогащать своих учредителей;
- некоммерческие организации в значительно большей степени открыты для общественного контроля.

Важным направлением деятельности некоммерческих организаций является благотворительность. Она осуществляется в следующих формах:

- безвозмездная (или на льготных условиях) передача имущества, денежных средств, объектов интеллектуальной собственности и т.п. нуждающимся;
- безвозмездное (или на льготных условиях) наделение нуждающихся правами владения собственностью;
- безвозмездное (или на льготных условиях) выполнение работ, предоставление различных услуг нуждающимся.

Благотворительная деятельность характеризуется тремя признаками: добровольность, бескорыстность, спонсорство.

Предприятия ИГиТ как коммерческие организации, независимо от формы собственности на средства производства и другое имущество, действуют на принципах хозяйственного (коммерческого) расчета. Хозяйственный расчет — метод эффективного ведения хозяйства, основанный на соизмерении в денежной форме затрат и результатов хозяйственной деятельности, возмещении расходов собственными доходами. Принципы хозяйственного расчета: хозяйственная самостоятельность; самокупаемость и

рентабельность; материальная заинтересованность; экономическая ответственность; контроль.

Деятельность предприятий ИГиТ в наибольшей степени, в силу специфики туристского продукта, сопряжена с риском. Источником неопределенности при этом могут быть все фазы цикла туристского продукта. Отсутствие квалифицированного менеджмента, ликвидных средств, нарушения нормативного правового характера и другие причины объективного и субъективного плана могут служить основанием прекращения деятельности или банкротства туристского предприятия. Банкротство — это имущественное разорение предприятия, установленная судом неспособность должника рассчитаться по своим долговым обязательствам.

В общепринятой классификации предпринимательской деятельности выделяют следующие виды предпринимательства:

1) производительное (производственное) — непосредственное создание услуг и другой продукции (гостиницы, предприятия общественного питания, транспортные организации);

2) коммерческо-посредническое — деятельность по продвижению туристских услуг от производителя к потребителю (туристские фирмы);

3) финансовое — особый вид деятельности по образованию и использованию денежных средств на цели воспроизводства услуг (банки, страхование);

4) консультативное — деятельность, связанная с предоставлением советов (консультаций) и помощи по вопросам общего управления, оценки возможностей производителей, управления финансами, маркетинга и др.

Первые три вида деятельности различают по связи со стадиями воспроизводства и относят к основным видам, поскольку результатом деятельности является производство услуг или товаров, готовых к конечному или производственному (промежуточному) потреблению.

Последний (четвертый) вид деятельности относят к вспомогательным видам предпринимательской деятельности, поскольку ее результатом являются приемы, методы, технологии и проекты (в том числе и в области инноваций), применение которых повышает качество услуг, их конкурентоспособность или снижает издержки на их производство и реализацию.

В связи с особенностями туруслуг предпринимательская деятельность туристских организаций может быть лишь условно отнесена к определенному виду.

Гостиницы, рестораны, транспортные предприятия, реально оказывающие услуги потребителям, активно участвуют в производстве туристских услуг и на этом основании относятся к производительному предпринимательству.

Деятельность туроператоров в большинстве случаев создает организационную подготовку турпродукта, его частичное производство и продвижение к потребителю. Поэтому деятельность туроператоров можно условно отнести к производительному предпринимательству.

Турагенты выполняют функции посредников — продавцов туров. Кроме того, они выполняют отдельные виды услуг, например страхование, консульское обслуживание и др. Это смешанный вид деятельности.

Туристские предприятия могут совмещать организационную подготовку, продажу (в том числе и розничную) и исполнение услуг. В этом случае они выполняют одновременно несколько видов предпринимательской деятельности.

Консультационная предпринимательская деятельность широко используется в сфере туризма. Чем сложнее состав и выше качество туристских услуг, тем большее число специалистов-консультантов вовлечено в процесс создания и реализации туристских услуг.

Источник: составлено по:

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Сологубова, Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебник для вузов / Г. С. Сологубова. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15237-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/512685> (дата обращения: 08.03.2023).

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 2. Основные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать понимание у обещающихся сущности основных средств, методов их оценки, сформировать практические навыки анализа эффективности и динамики основных средств.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Основные средства предприятия: понятие и классификация	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Планирование, учет, оценка и анализ эффективности использования основных средств	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Основные средства — материальные активы, которые предприятие содержит с целью использования их в процессе производства или поставки товаров, предоставления услуг, сдачи в аренду другим лицам или для осуществления административных и социально-культурных функций, ожидаемый срок полезного использования (эксплуатации) которых более одного года (или операционного цикла, если он длится дольше года). Они составляют мощь организации.

Тема 2.1. Основные средства предприятия: понятие и классификация

Основные средства (фонды) — это совокупность производственных, материально-вещественных ценностей, которые:

- используются в деятельности или предоставляется в аренду за плату;
- в будущем принесут доход;

- не предназначены для перепродажи;
- имеют срок полезного использования свыше 12 месяцев;
- стоят более 100 000 руб. для налогового учета и расчета амортизации, более 40 000 руб. для бухгалтерского учета.

Для учета, оценки и анализа основные средства (фонды) классифицируются по ряду признаков (рис. 3.1).

К основным производственным фондам относятся те основные фонды, которые участвуют в производственном процессе непосредственно (механизмы, оборудование и т. п.) или создают условия для производственного процесса (производственные здания, сооружения и т. п.).

Основные непроизводственные фонды— это объекты культурнобытового назначения (клубы, столовые и т. п.).

Основные фонды еще называют внеоборотными или низкооборотными активами, а также иммобилизованными фондами; в стоимостной оценке они составляют значительную часть уставного капитала предприятия.

Типичный состав основных производственных фондов для гостиницы, например, включает здания, сооружения, механизмы и оборудование, измерительные приборы (весы), вычислительную технику, транспортные средства, инструмент и хозяйственный инвентарь, прочие основные фонды.

Для учета, оценки и анализа основные средства (фонды) классифицируются по ряду признаков



Рис. 3.1. Классификация основных средств (фондов)

Учет и оценка основных фондов осуществляются в натуральной и денежной формах. Натуральная форма учета основных фондов необходима для определения их технического состояния, производственной мощности предприятия, степени использования оборудования и других целей.

Денежная (или стоимостная) оценка основных фондов необходима для определения их общего объема, динамики, структуры, величины стоимости, переносимой на стоимость готовой продукции/услуг, а также для расчетов экономической эффективности капитальных вложений. Денежная форма учета основных фондов ведется по следующим направлениям:

1) первоначальная стоимость основных фондов включает стоимость приобретения оборудования (постройки, здания), транспортные расходы по доставке и стоимость монтажа. По первоначальной стоимости фонды принимаются на учет, определяется их амортизация и другие показатели;

2) восстановительная стоимость— это затраты на воспроизводство основных фондов. Она устанавливается, как правило, во время переоценки основных фондов;

3) остаточная стоимость представляет собой разность между первоначальной или восстановительной стоимостью основных фондов и суммой их износа;

4) ликвидационная стоимость — стоимость реализации изношенных или выведенных из эксплуатации отдельных объектов основных фондов.

Переоценка основных фондов — это определение реальной стоимости основных фондов (основных средств) организаций и создание предпосылок для нормализации инвестиционных процессов в стране. Переоценка позволяет получить объективные данные об основных фондах, их общем объеме, отраслевой структуре, территориальном разделении и техническом состоянии.

Переоценка имущества, переданного в лизинг, осуществляется юридическим лицом, на балансе которого учитывается это имущество. Стоимость земельных участков и объектов природопользования переоценке не подлежит.

Для определения полной восстановительной стоимости основных фондов используются два метода: индексный и метод прямой оценки.

Индексный метод предусматривает индексацию балансовой стоимости отдельных объектов с применением индексов изменения стоимости основных средств, дифференцированных по типам зданий и сооружений, видам механизмов и оборудования, транспортных средств и других основных средств, по регионам, периодам изготовления, приобретения. За базу принимается полная балансовая стоимость отдельных объектов основных средств, которая определяется по результатам их инвентаризации по состоянию на 1 января соответствующего года.

Метод прямой оценки восстановительной стоимости основных фондов является более точным и позволяет устранить все погрешности, накопившиеся в результате ранее применявшихся переоценок с помощью среднегрупповых индексов. Восстановительная стоимость основных средств при данном методе определяется путем прямого пересчета стоимости отдельных объектов по документально подтвержденным рыночным ценам на новые объекты, сложившимся на 1 января соответствующего года.

При переоценке оборудования, предназначенного к установке, и незавершенных объектов строительства методом прямого пересчета дополнительно учитывается их физическое и моральное устаревание.

Тема 2.2. Планирование, учет, оценка и анализ эффективности использования основных средств

Материальной основой воспроизводственной деятельности любого хозяйствующего субъекта являются производственные потребности. Производственные потребности предприятия ИГиТ выражаются, в первую очередь, в потребностях в производственных фондах. Последние, как известно, состоят из основных и оборотных.

Основные производственные средства (фонды) играют ключевую роль в эффективной работе туристского предприятия. Они состоят из пассивной и активной частей.

К пассивным производственным фондам относятся земельные участки, здания, сооружения, зоны отдыха, туристские маршруты и др., которые обеспечивают нормальное функционирование туристского предприятия.

К активной части производственных фондов, например, гостиничного предприятия, непосредственно участвующих в процессе оказания услуг, относятся технологическое оборудование, мебель и интерьеры, компьютеры, кассовые аппараты, измерительные приборы, автотранспорт, средства связи, туристское снаряжение со сроком службы более одного года и др.

Активную часть основных производственных фондов часто называют оборудованием (от слова «оборудовать»). Размер потребностей предприятия в основных фондах зависит от многих факторов:

- объема и структуры услуг, продолжительности и сложности обслуживания либо сложности технологического процесса;
- прогрессивности оборудования, его производительности, что влияет на величину потребностей в предметах труда, ускоряя их использование;
- качественных характеристик оборудования, их надежности, соответствия долговечности срокам морального износа, что определяет характер его обслуживания в процессе эксплуатации;
- срока морального старения, а следовательно, и темпов обновления оборудования;
- степени использования оборудования (т. е. интенсивности, продолжительности функционирования), величины простоев, коэффициента сменности и т. д.;
- периода освоения нового оборудования и связанного с этим устранения конструктивных и других его недостатков. Для выполнения этих работ необходим определенный резерв специализированного оборудования (а также деталей, материалов, других предметов труда). По оценкам специалистов, стоимость дополнительного оборудования и деталей составляет 1—3 % стоимости нового оборудования и т. д.;
- величины запаса оборудования.

Запас средств производства вообще, а оборудования в частности выполняет целевую функцию непрерывности движения производственных фондов, которая обеспечивает надежность выполнения плана предприятия. Запас оборудования проявляется в двух формах: в неустановленном оборудовании; в частичном или полном бездействии определенной доли установленного оборудования.

Проблема запаса оборудования внутренне противоречива, так как чрезмерная его величина отрицательно влияет на эффективность производства: снижается фондоотдача, замедляется оборачиваемость действующих производственных фондов, усиливается моральное старение оборудования и проч. Однако повысить эффективность использования имеющегося, например, в гостинице оборудования можно, прежде всего, путем увеличения коэффициента сменности, более интенсивного его использования, сокращения междусменных и внутрисменных простоев и др.

Наличие запаса оборудования дает существенный выигрыш, и, как уже говорилось, этим достигается непрерывность движения производственных фондов, обеспечивается нормальный задел для регулирования ритма работы предприятия, а когда появится необходимость увеличения объема оказания услуг, его можно будет быстрее развернуть. Известно, что сфера индустрии гостеприимства и туризма подвержена сезонным колебаниям спроса.

Научно обоснованная потребность в запасе оборудования создает теоретическую и методологическую базу для совершенствования финансового механизма предприятия, его кредитных отношений в целях повышения эффективности создания и предоставления услуг.

Величина запаса оборудования должна рассчитываться для каждого отдельного предприятия на основе статистического и бухгалтерского учета и отчетности функционирования оборудования за ряд лет, что предполагает дальнейшее совершенствование всей системы отчетности.

Учитывая перечисленные факторы, потребности любого предприятия в оборудовании в течение планируемого периода (в 1 год) для расширенного производства оказания услуг (П пл) в самом общем виде можно выразить следующей базисной формулой

$$P_{пл} = \left(\frac{Q_{баз} \times (1 + P)}{P_{об} \times K_{пр} \times K_{осв}} - P_{ср} \right) + P_{т} \times Д + З,$$

Ппл — планируемая потребность в оборудовании;
 Q баз — объем услуг предприятия в году, предшествующем плановому;
 Pж — среднегодовой прирост объема услуг в течение планируемого года;
 Поб — годовая производительность единицы оборудования на начало планового года;
 пр — планируемый коэффициент увеличения производительности оборудования;
 Косв — коэффициент освоения вводимых в действие мощностей в соответствии с нормами;
 Пср — среднегодовой парк оборудования на начало планируемого года;
 Пт — парк оборудования в планируемом году;
 Д — доля выбытия оборудования вследствие износа в планируемом году;
 З — запасы оборудования (включая дополнительное оборудование и запасные детали).

Более подробный анализ предложенной формулы позволяет выявить три варианта определения величины потребностей предприятия в оборудовании.

Первый вариант. Увеличение объемов производства и предоставления услуг осуществляется за счет прироста оборудования на старой технической основе. Размер потребности в оборудовании напрямую зависит от объема производства и выбытия оборудования. Это чистый случай экстенсивного пути развития, который маловероятен в современных условиях.

Второй вариант. Увеличение объемов производства и предоставления услуг осуществляется не за счет прироста оборудования, а за счет замены старого оборудования более производительным. В этом варианте возможны две ситуации:

а) прирост производительности оборудования совпадает с приростом объема производства и предоставления услуг. В этих условиях не происходит прироста оборудования;

б) прирост производительности оборудования превышает прирост объема производства и предоставления услуг. В этом случае увеличение количества оборудования имеет отрицательное значение. Туристское предприятие должно пересмотреть производственную программу, в противном случае будет наблюдаться большая недогрузка мощностей. Этот вариант отражает чистый случай интенсивного пути развития. Он более вероятен в современных условиях.

Третий вариант. Увеличение объемов производства и предоставления услуг осуществляется более высокими темпами, нежели прирост производительности оборудования. Этот путь развития включает экстенсивные и интенсивные факторы. Он является более типичным, хотя удельные веса этих факторов могут изменяться в зависимости от экономической ситуации.

Во всех трех вариантах не упоминалось о модернизации оборудования, которая может рассматриваться как частный случай второго и третьего вариантов.

Источник: составлено по:

Скобкин С. С. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Николенко, П. Г. Техническое оснащение гостиничных и ресторанных комплексов : учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, А. Е. Фролова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 751 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14187-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519684> (дата обращения: 08.03.2023).

Морозов, М. А. Экономика организаций сферы туризма : учебник для вузов / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 304 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15216-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510100> (дата обращения: 09.03.2023).

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 3. Оборотные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать понимание у обещающихся сущности оборотных средств, методов их оценки, сформировать практические навыки анализа эффективности использования оборотных средств.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Оборотные средства предприятия, их характеристика	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Показатели эффективности использования оборотных средств	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Оборотные средства - это денежные ресурсы, вложенные в оборотные производственные фонды и фонды обращения, обеспечивающие непрерывность процесса производства и реализации продукции.

Тема 3.1. Оборотные средства предприятия, их характеристика

Наряду с основными фондами для работы предприятия большое значение имеет наличие оптимального количества оборотных средств. Оборотные средства находятся в постоянном цикле превращения в денежные средства. Готовая продукция после продажи превращается в дебиторскую задолженность; счета дебиторов после оплаты переходят в денежные средства; денежные средства используются для погашения долговых обязательств и оплаты текущих расходов (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цикл движения оборотного капитала

Все элементы оборотного капитала в своем движении тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Если предприятие имеет большую дебиторскую задолженность и запасы, стоимость которых превышает кредиторскую задолженность, будет наблюдаться постоянная потребность в дополнительном капитале для поддержания предприятия в состоянии функционирования.

Эти средства могут быть заемными или отвлечены из прибыли предприятия. Когда предприятие находится на стадии развития, материально-вещественные и стоимостные потоки из цикла в цикл, как правило, растут, т.е. с ростом производства соответственно увеличиваются запасы, дебиторская и кредиторская задолженность. Общая проблема бизнеса — сверхлимитное вложение денежной наличности в запасы и дебиторскую задолженность при ее недостаточности для оплаты платежей. Для обеспечения сбалансированности элементов оборотного капитала необходимо регулярно отслеживать их динамику, сравнивать их нормативные и фактические показатели и, используя вышеуказанные руководства по их регулированию, определять потребность в необходимой денежной наличности.

Одной из сложных задач при управлении оборотным капиталом является определение нормативных показателей. Как правило, объем продаж постоянно подвержен колебанию, поэтому, исходя из условий производства, нормативные показатели иногда целесообразно задавать в относительных величинах, например процент от продаж или выручки. Производственная деятельность каждой гостиницы обусловлена собственной спецификой, состоянием федеральной и региональной экономической ситуации, поэтому необходимо реалистично оценивать и регулярно пересматривать каждый нормативный показатель.

Оборотные средства — это совокупность денежных средств, авансированных для создания и использования оборотных производственных фондов и фондов обращения для обеспечения непрерывности процесса производства и реализации продукции/услуг.

Оборотные производственные фонды включают:

- предметы труда (сырье, расходные материалы, энергию, топливо, тару, запасные части и др.);
- средства труда (инструменты со сроком службы не более 12 месяцев, незавершенное производство/строительство, расходы будущих периодов).

Оборотные производственные фонды вступают в производство в своей натуральной форме и в процессе изготовления продукции/услуг потребляются. Они переносят свою стоимость на создаваемую продукцию и услуги.

Фонды обращения — это средства предприятия, вложенные в запасы готовой продукции, а также средства в расчетах и денежные средства в кассе и на счетах. Фонды обращения связаны с обслуживанием процесса обращения товаров. Они не участвуют в образовании стоимости, а являются ее носителями.

Движение оборотных производственных фондов в каждый момент времени отражает оборот материальных факторов воспроизводства, а движение оборотных средств

— оборот денег, платежей. Это дает возможность объединить оборотные производственные фонды и фонды обращения в единое понятие — оборотные средства.

Функция оборотных средств состоит в платежно-расчетном обслуживании кругооборота материальных ценностей на стадиях приобретения, производства и реализации. Оборотные производственные фонды и фонды обращения, находясь в постоянном движении, обеспечивают бесперебойный кругооборот средств. При этом происходит постоянная и закономерная смена форм авансированной стоимости: из денежной она превращается в товарную, затем в производственную, снова в товарную и денежную. На протяжении одного производственного цикла они совершают кругооборот из трех стадий.

Денежная стадия кругооборота средств является подготовительной. Она протекает в сфере обращения, где происходит превращение денежных средств в форму производственных запасов. На этой стадии предприятия затрачивают денежные средства на оплату счетов за поставляемые предметы труда, а оборотные средства из денежной формы переходят в товарную форму.

Производительная стадия представляет собой непосредственный процесс производства. На этой стадии продолжает авансироваться стоимость использованных производственных запасов, дополнительно авансируются затраты на заработную плату и связанные с ней расходы, а также переносится стоимость основных фондов на произведенную продукцию и услуги. Производительная стадия кругооборота заканчивается выпуском готовой продукции/услуг, после чего наступает стадия реализации. На этой стадии оборотные средства переходят непосредственно в процесс производства, а по завершении производственного процесса — в готовую продукцию/услуги.

На товарной стадии кругооборота продолжает авансироваться продукт труда (продукция/услуги) в том же размере, что и на производительной стадии. Лишь после превращения товарной формы стоимости произведенной продукции/услуг в денежную авансированные средства восстанавливаются за счет части поступившей выручки от реализации продукции/услуг. Остальная сумма составляет денежные накопления, которые используются в соответствии с планом их распределения. Часть накоплений (прибыли), предназначенная на расширение оборотных средств, присоединяется к ним и совершает вместе с ними последующие циклы оборота. На этой стадии оборотные средства из сферы производства приходят в сферу обращения и снова принимают денежную форму.

На каждой стадии время нахождения оборотных средств неодинаково. Оно зависит от потребительских и технологических свойств продукции/услуг, особенностей ее производства и реализации.

Общая длительность кругооборота оборотных средств есть функция времени нахождения этих средств на каждой стадии кругооборота. На практике это означает, что увеличение длительности кругооборота оборотных средств приводит не только к отвлечению собственных денежных средств, но и к необходимости привлечения дополнительных средств с тем, чтобы не нарушать непрерывность производственного процесса. В условиях рыночной экономики это приводит к снижению конкурентоспособности предприятия в целом, ухудшению его экономического положения. Поэтому рациональное обеспечение предприятия оборотными средствами имеет особое значение и обуславливает необходимость соответствующей организации управления этими средствами.

Эффективное использование оборотных средств во многом зависит от правильного определения потребности в них, что позволяет предприятию с минимальными издержками получать прибыль, запланированную при данном объеме производства. Занижение величины оборотных средств влечет за собой неустойчивость финансового положения, перебои в производственном процессе и снижение объемов производства и

прибыли. Завышение размера оборотных средств снижает возможности предприятия производить капитальные затраты для расширения производства продукции и услуг.

Потребность в оборотных средствах называют эксплуатационными потребностями или финансово-эксплуатационными потребностями (ФЭП), которые определяются как разница между средствами, иммобилизованными в запасах, и клиентской задолженности, и задолженностью предприятия поставщикам. Во многих западных и американских источниках разница между текущими активами и текущими пассивами называется «работающим капиталом».

При формировании уставного фонда (капитала) предприятие самостоятельно устанавливает плановый размер оборотных средств, необходимый для его производственной деятельности, в виде норматива в денежном выражении. Потребность предприятия в оборотных средствах колеблется в течение года вследствие сезонности производства, неравномерности поступления денег за реализованную продукцию и предоставленные услуги, а также воздействия других факторов.

Состав и классификация оборотных средств представлены в табл. 32.

Таблица 3.2. - Состав и классификация оборотных средств предприятия

		Оборотные средства предприятия	Ненормируемые оборотные средства
Оборотные производственные фонды	Сфера производства	1. Производственные запасы:	
		1.1. Сырье, основные материалы и покупные полуфабрикаты	
		1.2. Вспомогательные материалы	
		1.3. Топливо	
		1.4. Тара	
		1.5. Запасные части для ремонта	
		1.6. Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы и инструменты, приспособления и инвентарь	
Фонды обращения	Сфера обращения	2. Незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления	Нормируемые оборотные средства
		3. Расходы будущих периодов	
		4. Готовая продукция на складе и отгруженная, находящаяся в оформлении	
		5. Товары отгруженные, но не оплаченные покупателями	
		6. Денежные средства в кассе и на счетах в банках	
		7. Дебиторская задолженность	

По источникам формирования оборотные средства предприятия подразделяются на собственные и заемные (привлеченные). В отличие от основных средств, которые неоднократно участвуют в процессе производства, оборотные средства функционируют только в одном производственном цикле и полностью переносят свою стоимость на вновь изготовленный продукт/услугу, поэтому их еще называют переменным капиталом.

При планировании потребности в оборотных средствах используются три метода: аналитический, коэффициентный и метод прямого счета.

Аналитический и коэффициентный методы применимы на предприятиях, которые стабильно работают более года, имеют статистические данные за прошлые периоды об изменении величины оборотных средств.

Аналитический метод предполагает определение потребности в оборотных средствах в размере их средних фактических остатков с учетом роста объема производства. При этом необходимо учесть конкретные условия работы предприятия в предстоящем году. Данный метод применяется на тех предприятиях, где средства, вложенные в материальные ценности и затраты, имеют большой удельный вес в общей сумме оборотных средств.

При коэффициентном методе запасы и затраты подразделяются на зависящие непосредственно от изменения объемов производства (сырье, материалы, затраты на незавершенное производство и т.д.) и не зависящие от него (запчасти, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, расходы будущих периодов). По первой группе потребность в оборотных средствах определяется исходя из их размера в базисном году и темпов роста производства продукции/услуг в предстоящем году. По второй группе оборотных средств, не имеющих пропорциональной зависимости от роста объема производства/услуг, потребность планируется на уровне их средних фактических остатков за ряд лет. При необходимости можно использовать аналитический и коэффициентный методы в сочетании. Сначала аналитическим методом определяют потребность в оборотных средствах, зависящих от объема производства, а затем с помощью коэффициентного метода учитывают изменение объема производства.

Метод прямого счета предусматривает обоснованный расчет запасов по каждому элементу оборотных средств с учетом организационно-технического уровня развития предприятия, практики расчетов за реализуемую продукцию и услуги. Метод прямого счета используется при организации нового предприятия и периодическом уточнении потребности в оборотных средствах действующих предприятий. В общем виде его содержание предусматривает следующие этапы работ:

1) разработка норм запаса по отдельным видам нормируемых оборотных средств, выраженных в днях запаса, процентах, нормах запаса деталей, рублях на расчетную единицу и т.д. Они рассчитываются по каждому элементу оборотных средств и характеризуют величину минимального экономически обоснованного объема запаса товарно-материальных ценностей на определенный период времени, который необходим для обеспечения непрерывности производственного процесса;

2) расчет среднегодневного расхода данного вида материальных ценностей на основе их расхода по смете затрат на производство, который равен частному от деления соответствующих затрат на производство на 90, 180 или 365 дней;

3) определение норматива собственных оборотных средств в денежном выражении для каждого элемента оборотных средств и совокупной потребности предприятия в оборотных средствах.

Норматив оборотных средств — это минимальная сумма денежных средств, постоянно необходимая предприятию для его производственной деятельности. По большинству элементов оборотных средств частный норматив определяется следующим образом:

$$H = P * Д,$$

где H — норматив оборотных средств по конкретному элементу, руб.; P — среднегодневной расход по данному элементу затрат, руб.; $Д$ — средняя норма запаса для данного элемента оборотных средств, дни, %.

Общий норматив оборотных средств, или совокупная потребность в оборотных средствах предприятия, определяется как сумма частных нормативов, рассчитанных по отдельным элементам оборотных средств.

Управление денежными средствами имеет большое значение для гостиницы, особенно в настоящее время, когда в российской экономике продолжает наблюдаться

острейшая нехватка оборотных средств. Чтобы предприятие могло успешно функционировать в таких условиях, его оборотный капитал должен быть максимально ликвидным, в любой момент гостиница должна иметь достаточно наличности для оплаты счетов.

Дефицит денежных средств может привести к банкротству небольшого предприятия, даже если оно достаточно рентабельно. Часто наблюдающиеся критические ситуации порождаются краткосрочной потребностью в наличности, в то время как приток денежных средств возможен в более длительной перспективе. К сожалению, на практике многие менеджеры, особенно находящиеся на начальных стадиях становления предприятий, уделяют больше внимания проблемам их перспективного развития, нежели вопросам генерирования прибыли и обеспечения стабильных денежных потоков.

Под наличностью понимаются существующие в данный момент денежные средства в кассе предприятия и на всех его счетах, используя которые оно может выполнять свои обязательства. Движение денежных средств неразрывно связано с динамикой запасов (сырья и материалов, незавершенного производства, готовой продукции), дебиторской и кредиторской задолженности, т.е. со всеми компонентами текущих активов фирмы. По своей сути управление наличностью предполагает эффективное управление всем оборотным капиталом.

Тема 3.2. Показатели эффективности использования оборотных средств

Эффективность использования оборотных средств характеризуется системой экономических показателей. Напомним, что оборотные средства — это совокупность денежных средств, авансированных для создания и использования оборотных производственных фондов и фондов обращения для обеспечения непрерывности процесса производства и реализации продукции/услуг. Оборотные средства включают:

1) оборотные производственные фонды:

- предметы труда (сырье, расходные материалы, энергию, топливо, тару, запасные части и др.);
- средства труда (инструменты со сроком службы не более 12 месяцев, незавершенное производство/строительство, расходы будущих периодов);

2) фонды обращения:

- средства предприятия, вложенные в запасы готовой продукции;
- средства в расчетах и денежные средства в кассе и на счетах.

Скорость оборачиваемости оборотных средств является важнейшим показателем интенсивности использования оборотных средств и, в свою очередь, определяется с помощью следующих взаимосвязанных показателей: длительность одного оборота в днях, количество оборотов за год, а также величина оборотных средств, приходящихся на единицу реализованной продукции.

1. Длительность одного оборота в днях (O) определяется по формуле

$$O = C_0 : (T : Д), \text{ или } O = C_0 \times (Д : T),$$

где C_0 — остатки оборотных средств (среднегодовые или на конец периода), руб.; T — объем товарной продукции/услуг (по себестоимости или в ценах), руб.; $Д$ — число дней в отчетном периоде.

2. Коэффициент оборачиваемости (K_0) показывает количество оборотов, совершаемых оборотными средствами за год (полугодие, квартал), и определяется по формуле

$$K_0 = T : C_0.$$

3. Коэффициент загрузки оборотных средств (K_3) — показатель, обратный коэффициенту оборачиваемости. Он характеризует величину оборотных средств, приходящихся на единицу (1 руб., 1 тыс. руб., 1 млн руб.) реализованной продукции, и рассчитывается по формуле

$$K_3 = C_0 : T.$$

4. Коэффициент отдачи (рентабельности) оборотных средств. О степени использования оборотных средств можно судить по показателю отдачи оборотных средств (O_T), который определяется как отношение прибыли от реализации (Π) к остаткам оборотных средств (C_0):

$$O_T = \Pi : C_0.$$

Рассмотренные взаимосвязанные показатели оборачиваемости отражают общую оборачиваемость оборотных средств. Для выявления конкретных причин изменения общей оборачиваемости определяется показатель частной оборачиваемости оборотных средств. Частая оборачиваемость оборотных средств отражает степень использования оборотных средств в каждой фазе кругооборота, а также по отдельным элементам оборотных средств.

Показатели частной оборачиваемости рассчитываются по тем же вышеизложенным формулам исходя из величины остатка этих видов товарно-материальных ценностей и оборота по расходу их за соответствующий период.

Различают абсолютное и относительное высвобождение оборотных средств.

Абсолютное высвобождение оборотных средств происходит, если фактические остатки оборотных средств меньше норматива или остатков оборотных средств за предшествующий (базовый) период при сохранении или увеличении объема реализации за этот период.

Относительное высвобождение оборотных средств происходит в тех случаях, когда оборачиваемость оборотных средств ускоряется за счет роста объема производства на предприятии.

Источник: составлено по:

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Сологубова, Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебник для вузов / Г. С. Сологубова. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15237-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/512685> (дата обращения: 08.03.2023).

Николенко, П. Г. Техническое оснащение гостиничных и ресторанных комплексов : учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, А. Е. Фролова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 751 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14187-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519684> (дата обращения: 08.03.2023).

Морозов, М. А. Экономика организаций сферы туризма : учебник для вузов / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 304 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15216-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510100> (дата обращения: 09.03.2023).

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 4. Издержки производства предприятия и их учет

3. Цели занятия: сформировать у обучающихся представление о сущности издержек производства и их классификации, сформировать навыки калькулирования себестоимости.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Издержки и их классификация	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Калькуляция себестоимости продукции и услуг	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Издержки производства — затраты, связанные с производством товаров. В бухгалтерской и статистической отчетности отражаются в виде себестоимости. Включают в себя материальные затраты, расходы на оплату труда, проценты за кредиты.

Тема 4.1 Издержки и их классификация

Под издержками производства понимают затраты на приобретение экономических ресурсов, потребленных в процессе выпуска тех или иных благ. Издержки классифицируются по нескольким признакам.

Классификация затрат попервичным элементам характеризует разделение себестоимости продукции/услуг на простые общепринятые элементы затрат:

- «Материальные затраты»;
- «Затраты на оплату труда»;
- «Отчисления на социальные нужды»;
- «Амортизация основных фондов»;
- «Прочие затраты».

Элемент «Материальные затраты» включает стоимость природных ресурсов, сырья, материалов (за вычетом возвратных отходов), полуфабрикатов, приобретаемых со стороны, затраты на топливо и энергию всех видов.

Элемент «Затраты на оплату труда» включает затраты на основную и дополнительную заработную плату всего персонала, а также работников, не состоящих в штате предприятия.

«Отчисления на социальные нужды» отражают отчисления по установленным нормам — «Единый социальный налог» с последующим зачислением в Пенсионный фонд, Государственный фонд занятости, на медицинское и социальное страхование.

В «Амортизацию основных фондов» входит сумма амортизационных отчислений по установленным нормам от полной первоначальной стоимости всех производственных основных фондов предприятия, включая ускоренную амортизацию их активной части.

В элемент «Прочие затраты» входят следующие затраты: содержание работников аппарата управления, эксплуатационные расходы по содержанию зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря, командировочные расходы, оплата услуг связи, консультационных и ауди торских услуг, рекламные расходы, комиссия посредникам, налоги и сборы и т. д.

Каждый из перечисленных общепринятых элементов включает качественно однородные по своему характеру затраты независимо от места (сферы) их применения и производственного назначения. Поэтому классификация по экономическим элементам лежит в основе определения общей сметы затрат на производство продукции/ услуг предприятия, что позволяет взаимно увязывать этот раздел с другими разделами бизнес-плана предприятия.

Классификация затрат по статьям калькуляции представляет собой деление по производственному назначению и месту возникновения в процессе производства и реализации продукции, носит рекомендательный характер и включает следующие типовые затраты:

- сырье и материалы;
- возвратные отходы (вычитаются);
- покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций;
- топливо и энергия на технологические цели;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- общехозяйственные расходы;
- расходы на рекламу и сбыт товаров и услуг.

Классификация по калькуляционным статьям расходов служит основой для разработки калькуляции себестоимости отдельных видов продукции, работ и услуг, всей продукции предприятия.

По способу отнесения затрат на себестоимость продукции, услуг выделяются прямые и косвенные расходы.

Прямые расходы непосредственно связаны с производством конкретных видов продукции/услуг и по установленным нормам относятся на их себестоимость (сырье, материалы, топливо, энергия).

Косвенные расходы включаются в себестоимость также по установленным нормам, и к ним относятся расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общепроизводственные, общехозяйственные и другие расходы.

По функциональной роли в формировании себестоимости продукции, услуг различают основные и накладные расходы.

Основные расходы непосредственно связаны с процессом изготовления продукции и предоставления услуг. Это расходы на сырье, материалы, топливо и энергию, основную заработную плату производственного персонала.

К накладным расходам относятся затраты, связанные с созданием необходимых условий для функционирования производства, с его организацией, управлением, обслуживанием. Накладными являются общепроизводственные, общехозяйственные, внепроизводственные расходы.

По степени зависимости от изменения объема производства затраты делятся на пропорциональные (условно-переменные) и непропорциональные (условно-постоянные).

Пропорциональные (условно-переменные) — это затраты, сумма которых зависит непосредственно от изменения объема производства (заработная плата производственного персонала, затраты на сырье, материалы и т. п.).

Непропорциональные (условно-постоянные) — это затраты, абсолютная величина которых при изменении объема производства не изменяется или изменяется незначительно (амортизация зданий, топливо для отопления, энергия на освещение помещений, заработная плата управленческого персонала). В свою очередь, постоянные (непропорциональные) издержки подразделяются на стартовые и остаточные. К стартовым относится та часть постоянных издержек, которые возникают с возобновлением производства и реализацией продукции. К остаточным относится та часть постоянных издержек, которые продолжает нести предприятие, несмотря на то, что производство и реализация продукции на какое-то время полностью остановлены.

Сумма постоянных и переменных издержек составляет валовые издержки предприятия.

По степени однородности затрат расходы делятся на элементные и комплексные.

К элементным (однородным) относятся расходы, которые нельзя расчленить на составные части (затраты на сырье, основные материалы, амортизация основных фондов).

Комплексными называются затраты, состоящие из нескольких однородных затрат (расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общепроизводственные, общехозяйственные, внепроизводственные расходы), которые могут быть разложены на первичные элементы.

В зависимости от времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции затраты могут быть текущими, будущих периодов и предстоящими. Текущие возникают преимущественно в данном периоде и относятся на себестоимость продукции этого периода. Расходы будущих периодов производятся на данном отрезке времени, но относятся на себестоимость продукции последующих периодов в определенной доле. Предстоящие затраты — это еще не возникшие затраты, на которые резервируются средства в сметно-нормализованном порядке (оплата отпусков, сезонные расходы и т. п.). Этот "вид классификации позволяет экономически обосновать равномерное распределение затрат на производство и сбыт продукции/услуг.

По удельному весу затрат в себестоимости продукции различают материалоемкую, топливоемкую, энергоемкую, фондоемкую и трудоемкую продукцию и соответственно отрасли.

Тема 4.2 Калькуляция себестоимости продукции и услуг

Калькулирование (от лат. *calculatio* — счет, подсчет) — это система расчетов, с помощью которых определяется себестоимость всей товарной продукции/услуг и ее частей, себестоимость конкретных видов изделий, сумма затрат отдельных подразделений предприятия.

Себестоимость продукции/услуг — это выраженные в денежной форме затраты предприятия на производство и реализацию продукции/услуг.

Для калькулирования себестоимости единицы продукции/услуг затраты классифицируются по статьям расходов, в которых объединяются затраты по признаку места их возникновения и назначения. Группировка затрат по статьям расходов, показанная в табл.4.1.

Таблица 4.1 - Группировка затрат по статьям расходов

Статьи расходов	Виды себестоимости		
1. Сырьё и материалы	Себестоимость продукции/услуг подразделения	Производственная себестоимость продукции/услуг предприятия	Полная себестоимость продукции/услуг предприятия
2. Возвратные отходы (тара)			
3. Затраты на расходные материалы и полуфабрикаты			
4. Топливо и энергия			
5. Затраты на оплату труда			
6. Отчисления на социальные нужды			
7. Расходы на освоение производства (новое оборудование)			
8. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования			
9. Общепроизводственные расходы			
10. Амортизация основных фондов			
11. Общехозяйственные расходы			
12. Прочие производственные расходы			
13. Производственные потери			
14. Внепроизводственные расходы			

В зависимости от полноты охвата классификационных статей расходов на предприятиях различают следующие виды себестоимости:

- себестоимость продукции/услуг подразделения;
- производственная себестоимость продукции/услуг предприятия;
- полную себестоимость продукции/услуг предприятия.

Себестоимость продукции/услуг подразделения складывается из затрат этого подразделения.

Производственная себестоимость формируется из всех затрат предприятия, связанных с процессом производства и управления предприятием.

Для определения производственной себестоимости продукции/услуг необходимо:

а) из общей суммы затрат исключить затраты, относимые на непроизводственные счета, — стоимость работ по капитальному строительству и капитальному ремонту зданий и сооружений, которые выполнялись для своего предприятия, транспортные услуги, оказываемые сторонним организациям, и т.п.;

б) учесть изменение остатков расходов будущих периодов: при их увеличении сумма прироста вычитается из сумм затрат на производство, а при уменьшении — прибавляется;

в) учесть изменение остатков незавершенного производства: прирост уменьшает себестоимость продукции/услуг, уменьшение — увеличивает.

Полная себестоимость помимо затрат на производство включает затраты, связанные с реализацией продукции, и состоит из производственной себестоимости и внепроизводственных расходов (сбыт, продвижение).

Полная себестоимость продукции/услуг отличается от себестоимости реализуемой продукции/услуг, на базе которой определяется сумма прибыли, наличием остатков нереализованной продукции.

Для определения себестоимости реализуемой продукции необходимо к полной себестоимости продукции/услуг прибавить

себестоимость остатков нереализованной продукции на начало планируемого периода и вычесть себестоимость остатков нереализованной продукции на конец планового периода.

Определение затрат по отдельным статьям калькуляции основано на нормативном расчете прямых затрат на производство продукции/услуг и распределении косвенных расходов на их себестоимость.

Затраты на сырье и материалы рассчитываются путем умножения нормы расхода на данную продукцию/услугу на цену соответствующего вида материальных ресурсов. К результату прибавляют транспортно-заготовительные расходы и вычитают стоимость возвратных отходов (тара) по цене их реализации (использования).

Стоимость расходных материалов и полуфабрикатов относится на соответствующую продукцию и услуги на основе первичных документов учета.

Аналогично материалам исчисляются затраты по статье «Топливо и энергия» — путем умножения нормы расхода топливно-энергетических ресурсов на единицу продукции/услуг на соответствующие цены.

Затраты на заработную плату постоянных и временных работников определяются при сдельной оплате труда по плановым нормам затрат труда (нормам выработки) и сдельным расценкам, при повременной оплате — по нормативным ставкам и планируемому объему производства.

В эту же калькуляционную статью включаются доплаты по сдельнопремиальным системам оплаты труда и премии рабочим-повременщикам.

Сумма отчисления на социальные нужды определяется в соответствии с установленной нормой отчислений в процентах к расходам на заработную плату производственных рабочих (основную и дополнительную).

Расходы, связанные с подготовкой и освоением производства, включаются в плановые калькуляции отдельных видов продукции на основании сметы и планируемого объема выпуска продукции за установленный срок погашения затрат.

Косвенные затраты распределяются на себестоимость отдельных видов продукции различными методами. Затраты на содержание и эксплуатацию оборудования распределяются на себестоимость отдельных изделий следующими методами: с помощью сметных ставок, рассчитываемых на основе коэффициентов машино-часов; прямым расчетом соответствующих затрат на единицу продукции; пропорционально основной заработной плате основных производственных рабочих.

Общепроизводственные расходы при калькуляции себестоимости продукции рассчитываются пропорционально заработной плате работников.

Амортизационные отчисления рассчитываются по установленным нормам для отдельных видов основных фондов.

Распределение общехозяйственных затрат между отдельными видами продукции/услуг производится аналогично.

Производственные потери планируются в виде исключения в отдельных видах производственной деятельности, например в общественном питании.

Прочие производственные расходы прямо включаются в себестоимость соответствующей продукции/услуг или распределяются между отдельными услугами пропорционально их производственной себестоимости.

Внепроизводственные затраты распределяются на себестоимость единицы изделия пропорционально производственной себестоимости отдельных видов продукции/услуг.

Процесс калькулирования себестоимости продукции/услуг включает:

- разграничение затрат на производство основной и вспомогательной продукции и услуг;
- распределение затрат между видами продукции и услуг;
- определение суммы расходов, относящихся к готовой продукции и незавершенного производства;
- оценку отходов производства;
- расчет себестоимости единицы продукции.

Калькуляция себестоимости необходима для определения цены единицы продукции, соизмерения затрат предприятия с результатами его производственно-хозяйственной деятельности, определения уровня эффективности работы предприятия и других целей.

Объектами калькулирования, например, в гостинице могут быть:

- гостиничный номер;
- единица услуги;
- блюдо, напиток;
- предоставление помещения для деловых встреч, выставок, банкетов и т.п.

Калькуляционная единица должна соответствовать единице измерения, принятой в отраслевом стандарте и производственной деятельности предприятия в натуральном выражении.

В зависимости от назначения различают плановую, сметную, нормативную, проектную, отчетную и хозрасчетную калькуляции.

Плановая калькуляция предусматривает максимально допустимый размер затрат на изготовление продукции/услуг в планируемом периоде и составляется на все виды продукции/услуг, включенные в план.

Сметная калькуляция разрабатывается аналогично плановой на разовые работы и виду услуг. Она является основой цены при расчетах с заказчиком.

Нормативная калькуляция — это расчет себестоимости изделия по нормам расхода сырья, материалов, нормам и расценкам по заработной плате, утвержденным сметами расходов на производства товаров и услуг. В отличие от плановой нормативная калькуляция отражает уровень себестоимости услуги на момент ее составления.

Проектная калькуляция определяется при подготовке производства продукции/услуг и предназначена для обоснования эффективности проектируемых новых предприятий обслуживания, ее разрабатывают по укрупненным расходным нормативам.

Отчетная калькуляция показывает фактическую себестоимость единицы продукции/услуг, ее составляют по тем же статьям затрат, что и плановую, но включают некоторые обоснованные потери и расходы, не предусмотренные плановой калькуляцией, например потери, недостачи материальных ценностей при отсутствии виновных лиц, пособия в связи с потерей трудоспособности из-за производственных травм.

Хозрасчетную калькуляцию разрабатывают на продукцию подразделений предприятия, как правило, только по тем статьям, на которые они оказывают влияние.

Источник: составлено по:

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Лежнин, В. В. Экономические основы функционирования туристской фирмы : учебное пособие : [16+] / В. В. Лежнин ; Поволжский государственный технологический университет. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2022. — 128 с. : схем., табл., ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696356> (дата обращения: 08.03.2023). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-8158-2256-6. — Текст : электронный.

- 1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса**
- 2. Раздел 5. Ценообразование на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса**

3. Цели занятия: сформировать у обучающихся понимание сущности ценообразования и сформировать навыки владения методами ценообразования.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Роль цены в экономике предприятия	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Ценообразование на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание Ценообразование – метод определения стоимости, которую производитель получит при продаже товаров и услуг, устраивающей продавца и потребителя. Основная цель бизнеса – получение прибыли. При грамотном подходе продавец предлагает продукцию по цене, которую целевой рынок готов заплатить, – и такой, которая приносит прибыль компании. Факторы, влияющие на уровень цен. Уровень цен – средняя величина текущих тарифов на товары, производимые в экономике.

Тема 5.1. Роль цены в экономике предприятия

Значение цены в экономике предприятия огромно, она определяет структуру и объем производства, движение материальных потоков, распределение товарной массы. Цена оказывает влияние на массу прибыли, рентабельность производства продукции и услуг и, в конечном счете, на уровень жизни общества.

Цена — это денежное выражение товарной стоимости продукции, работ и услуг. С другой стороны, цена — это количество денег, которыми готов пожертвовать потребитель в обмен на приобретение определенного товара или услуги.

Рассмотрим теперь процесс формирования цены. Как показано на схеме (рис. 6.1), цена продавца формируется на основе учета полных издержек и желаемой прибыли. Однако под действием конкурентов маркетинговое пространство ценовой политики продавца сужается, что, в конце концов, приводит к снижению цены продавца.

При совпадении цены продавца и покупателя совершается продажа/покупка товара или услуги. В отдельных случаях продавец вынужден продавать свой товар по цене, не приносящей ему ни прибыли, ни убытков (точка безубыточности).

Цена выполняет следующие основные функции в экономике:

- функция учета затрат при производстве товаров и услуг;

- стимулирующая функция. Более высокая цена увеличивает заинтересованность в производственном процессе;

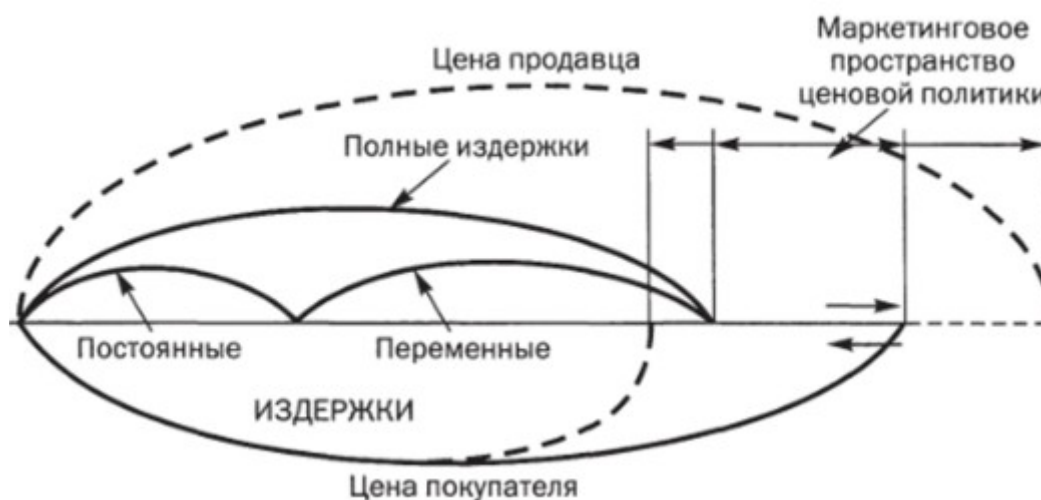


Рис. 5.1. Структура цены

- распределительная функция цены способствует организации сбыта товаров и услуг предприятия;
- функция рационального распределения размещения производства товаров и услуг на рынке;
- функция сбалансирования спроса и предложения. Чем выше спрос, тем выше цена, и наоборот.

Таким образом, роль цены на рынке проявляется в следующих направлениях:

- цена как индикатор рынка, отражающий весь комплекс ценообразующих факторов* их зарождение, развитие, взаимодействие;
- цена как маркетинговый регулятор рынка, с помощью которого осуществляется воздействие на поведение субъектов и факторы рынка.

Ценовая политика предприятия — важнейшая составная часть маркетинговой политики, состоящая в установлении (определении) цен, обеспечивающих выживание в рыночных условиях, и включающая выбор метода ценообразования, разработку ценовой системы предприятия, выбор ценовых рыночных стратегий и другие аспекты.

Существуют три основные цели ценовой политики предприятия: обеспечение выживаемости, максимизация прибыли и удержание рынка.

Обеспечение выживаемости — главная цель предприятия, осуществляющего свою деятельность в условиях жесткой конкуренции, когда на рынке много производителей с аналогичными товарами. Важными компонентами данной ценовой политики являются объем сбыта (продаж) и доля на рынке. Для захвата большей доли рынка и увеличения объема сбыта используются заниженные цены.

К *максимизации прибыли* стремятся не только предприятия, имеющие устойчивое положение на рынке, но и не слишком уверенные в своем будущем, пытающиеся максимально использовать выгодную для себя конъюнктуру рынка. В этих условиях предприятие делает оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и останавливается на таких ценах, которые обеспечивают в будущем максимальную прибыль.

Удержание рынка состоит в сохранении существующего положения на рынке или благоприятных условий для своей деятельности. Для достижения этой цели предприятие реализует все возможные меры для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы.

Рыночная цена формируется под влиянием ряда факторов, а именно, спроса и предложения, издержек производства, цен конкурентов и др. Спрос на товар определяет верхний уровень цены, которую может установить предприятие. Валовые издержки производства (сумма постоянных и переменных издержек) определяют минимальную ее величину. Существенное влияние на цену оказывают поведение конкурентов и цены на их продукцию.

Существуют прямые и косвенные способы воздействия государства на цены. *Прямые способы* — это установление определенного порядка ценообразования, *косвенные* направлены на изменение конъюнктуры рынка, создание определенного положения в области финансов, валютных, налоговых операций, оплаты труда.

Тема 5.2 Ценообразование на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса

Цены, находясь в тесной взаимосвязи со всеми элементами маркетинга, определяют рентабельность гостиничного предприятия, его жизнеспособность и финансовую стабильность. Вместе с тем выбор методов ценообразования и ценовой политики во многом задан целями и стратегией гостиницы. Если выбор целевого рынка, рыночное позиционирование тщательно продуманы, тогда подход к формированию комплекса маркетинга, и, прежде всего, включая и проблему цены, довольно ясен. Ф. Котлер отмечает, что стратегия ценообразования в основном определяется предварительно принятыми решениями относительно позиционирования товара на рынке.

Гостиничные предприятия, осваивающие гибкие методы ценообразования, с точки зрения комплекса маркетинга должны использовать два принципа:

- выбор ценовой политики должен быть тесно связан с позиционированием услуг гостиницы;
- большое значение для выработки цены имеет корреляция стратегии ценообразования с определением стадии жизненного цикла, на котором находится гостиничный продукт.

Для большинства гостиниц главная цель — обеспечение безубыточности, обоснованная в условиях низкой деловой активности в отрасли, постепенно трансформируется (по мере преодоления системного кризиса в экономике и адаптации предприятия к новым условиям) в новый ориентир: увеличение доли рынка, объема продаж. Вместе с этим меняются и цели, стоящие перед ценовой политикой. В связи с новой ориентацией гостиничное предприятие должно проводить более активную ценовую политику, связанную с выходом на новые рынки, планированием сбыта, стимулированием создания новых услуг и др.

Гостиничное предприятие должно осваивать современные рыночные приемы установления цены на новые услуги, широко апробированные в практике западных гостиниц. Как известно, на начальной стадии внедрения гостиничного продукта на рынке он имеет минимальную известность и низкую степень востребованности его покупателями. На этой стадии гостиница нередко использует стратегию низких цен, если она ставит перед собой цель проникнуть на рынок или расширить его долю.

Установление цены продаж на услуги представляет собой сложный многоэтапный процесс, требующий анализа множества ценообразующих факторов. Обычно используется следующий алгоритм установления цен (табл. 5.1).

Таблица 5.1. – Алгоритм установления цены

Этап алгоритма	Содержание
1. Исследование рынка	Определение типа рынка (развитый туристский рынок, олиго-польный, монопольный), коммерческая оценка потребностей, предварительная оценка емкости, прогноз конъюнктуры
2. Определение этапа жизненно-ю цикла гостиничного продукта	Определение стадии, на которой находится гостиничный продукт (стадии разработки, внедрения, роста, зрелости, спада и исчезновения)
3. Постановка задач ценообразования в зависимости	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение безубыточности «выживание важнее прибыли», уровень цены

Этап алгоритма	Содержание
от целей гостиничного предприятия	<p>устанавливается на уровне издержек;</p> <ul style="list-style-type: none"> • максимизация текущей прибыли, уровень цены обеспечивает максимальное поступление текущей прибыли и наличности (краткосрочная задача); • расширение доли рынка, уровень цены снижается, доход обеспечивается за счет массы долговременной прибыли
<ul style="list-style-type: none"> • 4. Определение предельного диапазона варьирования цены: <ul style="list-style-type: none"> ○ определение верхней границы цены (туристский спрос); ○ определение нижней границы цены (издержки) 	<p>Определение ценовой эластичности спроса, сегментация. Исследование ожиданий клиентской базы по уровню цен на предоставляемые гостиничные услуги.</p> <p>Сбор информации о конкурентах. Сопоставление цен и услуг путем наблюдения, сравнительного анализа, получения прейскуранта, опроса клиентов, получения информации из каталогов конкурентов, статистической отчетности, на выставках и ярмарках.</p> <p>Выбор оптимального варианта управления и технологического процесса производства услуги на основе функциональностоимостного анализа.</p> <p>Определение цены производства услуги и цены ее потребления (сумма цены продаж, включая комиссионные), а также воздействие инфляционных факторов</p>
5. Выбор метода ценообразования	<ul style="list-style-type: none"> • цена продаж при данных издержках; • средние издержки + прибыль; • на основе безубыточности с обеспечением целевой прибыли; • ориентация на ценового лидера на рынке; • престижная цена; • уникальная ценность услуги; • на основе управления доходами — дискриминационная цена; • стратегическое партнерство
6. Корректировка базового уровня цены	<p>Поправки на условия продажи гостиничных услуг — их соответствие корпоративным традициям предприятия, учет реакции сбытового аппарата, конкурентов, муниципальных и федеральных государственных органов</p>
7. Установление окончательной цены	<p>Окончательная цена продаж доводится средствами коммуникации до конечных потребителей</p>

Указанные подходы должны быть учтены в ценовой политике гостиничного предприятия применительно к предоставляемым услугам. При этом необходимо помнить,

что в результате совместного эффекта комплекса намеченных мероприятий, работы сбытовой сети и успешного использования рекламы продажа услуг на рынке начинает увеличиваться.

Следует также иметь в виду ценовую эластичность спроса. Концепция эластичности цен показывает, как спрос реагирует на изменение цены. Если спрос изменяется незначительно при незначительном изменении цены — спрос неэластичный. Если спрос изменяется значительно — спрос эластичный.

При разработке ценовой политики гостиничного предприятия используют различные методы ценообразования. Рассмотрим некоторые из них.

1. Маркетинговые методы установления цены:

- «гонка за лидером» предполагает установление цен на туристские и гостиничные услуги на уровне предприятия — лидера в отрасли. Цена может отклоняться, но только в известных пределах, которые обусловлены качественным превосходством тех или иных услуг. Подобный подход весьма привлекателен и удобен для тех гостиниц, которые не имеют возможности проводить свои собственные исследования. Вместе с тем он и чрезвычайно опасен, так как может привести к серьезным просчетам (предприятие-лидер проводило политику демпинга);

- «ориентация на спрос» основывается на изучении желаний потребителей и установлении цен, приемлемых для целевого рынка конкретной гостиницы. Данный метод применяется в том случае, если цена на гостиничный номер является решающим фактором для потенциального клиента. При этом выявляется потолок цены (максимальная сумма), которую клиент готов уплатить за данный гостиничный номер;

- «стратегия престижных цен» представляет собой высокие цены, предназначенные для привлечения клиентов, которые более обеспокоены качеством гостиничного продукта, его уникальностью, статусом, нежели ценой. Очевидно, что помимо высокого уровня инвестиций капитала в расчете на один номер роскошные гостиницы имеют и высокую стоимость рабочей силы. Таким отелям требуется высококвалифицированный персонал, хороший уровень взаимоотношений работников с гостями, чтобы обеспечить высококлассное обслуживание. Поэтому такие гостиницы запрашивают высокие цены за свои услуги.

2. Методы установления надбавок к затратам:

- метод ценообразования на основе издержек — метод «издержки плюс» означает прибавление стандартной надбавки (mark up) к затратам. Он особенно распространен в общественном питании, и менеджеры в ресторанах и барах используют его для установления цен на вина. Например, бутылка вина, которая стоит 14 долл., может продаваться за 28 долл., что означает 100%-ную надбавку к затратам на ее приобретение. Прибыль брутто в этом случае составляет 14 долл. Метод ценообразования путем использования «надбавок к цене» популярен по многим причинам. Во-первых, продавцы услуг могут более точно определить затраты, чем спрос. Привязка цен к издержкам упрощает процедуру ценообразования, и менеджеры не должны приспосабливаться к изменению спроса. Во-вторых, в бизнесе общественного питания цены почти не разнятся и ценовая конкуренция незначительная;

- издержки как «процент от продажи» — другой обычно используемый метод ценообразования в ресторанном бизнесе. Сначала определяют затраты на продовольствие, а затем устанавливают цену. Например, директор, закладывающий в издержках на продовольствие 40%, должен назначить цену на блюдо в 2,5 раза больше затрат на него. Необходимо учитывать, что ресторан не может быть эффективным на 100%. Чтобы восполнить потери: порчу инвентаря, потери веса продовольственного сырья при приготовлении блюд и ошибки персонала, администрация должна обычно определять издержки на 3—4 пункта (разница между процентами) выше желаемых.

3. Метод «баланса доходов и расходов» является основным методом определения цены, ориентированным на издержки предоставления услуг в гостиницах. Этот метод

получил также название «целевое ценообразование» и нацелен на достижение определенного уровня дохода на инвестиции. Остановимся поподробнее на этом методе расчета цены. Расчет цены по методу «баланса доходов и расходов» производится следующим образом:

- при подготовке бюджета гостиницы устанавливаются полные издержки предприятия на предстоящий финансовый год. Предположим, что сумма издержек, включая комиссию (10% к издержкам), операционную прибыль (15% к издержкам) и налоги, составляет: Издерж. = 10 000 000 руб.;

- следующим этапом является определение количества ночевок в гостинице исходя из числа номеров (кровати — спальные места) и ожидаемой загрузки. Допустим, в гостинице имеется 100 номеров, а предполагаемая загрузка составит 80%. Количество ночевок тогда составит: Ноч. = 365 дн. x 100 номеров x 80% = 29 200.

$$\text{Средняя цена за номер теперь составит } \text{Ср.ц} = \frac{\text{Издерж.}}{\text{Ноч.}} = 343 \text{ руб.}$$

(10 000 000 руб.: 29 200 Ноч. = 343 руб.).

Средние цены на номера различных категорий классности определяются в зависимости от степени их привлекательности для различного типа клиентов и конкуренции на рынке:

- а) люкс (343 Ср.ц руб. + 100%, объявляется как 690 руб.);
- б) полулюкс (343 Ср.ц руб. + 50%, объявляется как 515 руб.);
- в) двухместный (343 Ср.ц руб. + 20%, объявляется как 410 руб., или 205 руб. с человека);
- г) одноместный (343 Ср.ц руб., объявляется как 345 руб.);
- завершающим этапом является определение валового дохода исходя из установленных цен на номера, их удельного веса в гостинице, доходов предприятий общественного питания и других дополнительных доходов.

4. Метод «ценовой дискриминации» становится полезным инструментом для сглаживания спроса и предложения, обеспечивает дополнительный доход и прибыль большинству заведений индустрии гостеприимства. Эта форма ценообразования использует по-нижение/повышение цены для привлечения дополнительных клиентов и доходов без понижения/повышения цены для всех.

Гостиницы регулируют основные цены, чтобы учесть различия в клиентах, услугах и местоположение продаж. Например, гостиницы делают различия между приезжающими на отдых и деловыми целями. Гостиницы в деловых центрах, которые специализируются на обслуживании бизнесменов, переполнены в рабочие дни и испытывают низкую загрузку в выходные и праздники. Многие из таких гостиниц для привлечения клиентов предлагают специальные тарифы на конец недели — уик-энд. Гостиничная цепь Marriott установила, например, «систему ограждения», которая позволяет клиентам самим выбирать лучшие для них ограничения. Такие «ограждения» включают необходимость заблаговременного бронирования номера и предоплаты, а при невозможности в случае аннуляции поездки получить возврат за него.

5. Параметрический метод ценообразования учитывает субъективные оценки значимости изменения параметров для определения цен. Рассмотрим параметрический метод ценообразования применительно к гостинице (табл. 5.2).

Таблица 5.2. -. Оценка конкурентоспособности номеров в гостинице

Тип	Цена	Факторы оценки конкурентоспособности
-----	------	--------------------------------------

номера	за номер, долл.	Доброжелательность персонала	Оснащенность номера	Уровень комфорта	Удобства ванной комнаты	
Номер (Б)	400	3	5	5	5	
Номер (А)	120	3	3	4	4	
Удельный вес фактора		20	20	20	40	100

По способу оценки параметры подразделяются на балльные и индексные. По способу опроса экспертов параметры подразделяются на парные сравнения и ранговые корреляции.

Все разновидности параметрических методов определения затрат и цен основаны на обработке статистических данных для однородных групп продукции и услуг. Для оценки конкурентоспособности цены возможно использование метода балльной оценки.

Сравним основные характеристики номеров и качества обслуживания в гостинице «****»: стандартный 2-местный номер (А) и люкс 2-местный номер (Б).

Рассчитаем средний балл потребительской ценности гостиничной услуги как по формуле средней арифметической простой, так и по формуле средней арифметической взвешенной, при большем числе параметров качества.

$$B_{\text{пр}} = \frac{\sum B}{n}; B_{\text{взв}} = \frac{\sum Bf}{\sum f},$$

где $B_{\text{пр}}$ — средний балл, рассчитанный по формуле простой средней арифметической; B — балл по каждому параметру качества; n — число параметров; $B_{\text{взв}}$ — средний балл, рассчитанный по формуле средней арифметической взвешенной; f — частота повторения баллов; $\sum f$ — сумма частот (количество параметров).

Расчет:

$$B_{\text{пр}}(A, B) = \frac{3+5+5+5+3+3+4+4}{8} = \frac{32}{8} = 4,0.$$

$$B_{\text{взв}}(B) = \frac{3 \times 1 + 5 \times 3}{4} = 4,5; B_{\text{взв}}(A) = \frac{3 \times 2 + 4 \times 2}{4} = 3,5.$$

Таким образом, средний балл потребительской ценности по номеру (Б) на балл превышает данный показатель у номера (А) и на 0,5 балла выше общего среднего показателя, или на:

$$\frac{4,5}{3,5} \times 100\% - 100\% = 28,6\%.$$

Это свидетельствует о большей конкурентоспособности номера (Б) в части потребительских свойств, по сравнению с номером (А) традиционного типа.

Теперь определим стоимость среднего балла единицы качества услуги, которая будет составлять:

$$P \text{ номер } (Б) = \frac{400}{4,5} = 88,89 \text{ долл.}; \quad P \text{ номер } (А) = \frac{120}{3,5} = 34,29 \text{ долл.}$$

Таким образом, при разнице по параметрам технического качества в 1 балл (4,5 - 3,5) в пользу номера (Б) цена одного среднего балла номера (Б) обходится значительно выше, чем цена среднего балла номера (А).

Разница в цене (ΔP номер) составляет:

$$\Delta P \text{ номер} = \Delta P \text{ номер } (Б) - \Delta P \text{ номер } (А) = 88,89 \text{ долл.} - 34,29 \text{ долл.} = 54,60 \text{ долл.}$$

Или

$$I_{ц} = \frac{P \text{ номер } (Б)}{P \text{ номер } (А)} \times 100\% - 100\% = \frac{88,89}{34,29} \times 100\% - 100\% = 159,23\%,$$

где $I_{ц}$ — индекс роста цены.

Следовательно, качество номера (Б) более чем в 2,5 раза (2,592), или на 152,23%, обходится дороже, чем качество номера (А). Этим показывается более высокая конкурентоспособность гостиничного номера с большими затратами по его оснащению.

Подтвердим этот вывод, определив цену иного номера (Р иной) с помощью балльного метода по данным табл. 6.5. и только на основе параметров качества номера (Б):

$$P \text{ номер иной} = \frac{P \text{ номер } (Б)}{B \text{ номер } (А)} \times B \text{ номер } (Б) = \frac{400}{14} \times 18 = 514,29 \text{ долл.}$$

B номер (Б), B номер (А) — сумма баллов по строке в таблице.

Таким образом, по методу балльной оценки без учета затрат, только на основе параметров качества цена номера (Б) должна была бы составить 514,29 долл, (а не 400 долл, с учетом затрат), что почти в 1,3 раза выше расчетной цены. Это свидетельствует о конкурентоспособности данной гостиничной услуги и возможности получить дополнительные доходы.

Параметрические методы ценообразования, к которым относятся методы балльной оценки, служат определению конкурентоспособности гостиничных услуг и являются ориентиром для повышения доходности.

Вышеперечисленные методы ценообразования образуют систему *управления доходами гостиницы*, которая устанавливает ограничения для клиентов одного сегмента в получении скидки, предназначенной для другого сегмента. Например, состоятельные клиенты часто проявляют равнодушие в отношении цен, а отдыхающие туристы, наоборот, более чувствительны. Типичная стратегия ограждения туристов от цен,

предназначенных для других, заключается в том, чтобы ввести для них резервирование номеров с ночи пятницы до воскресенья с предоплатой за 30 дней до прибытия. Для пребывания в рабочие дни номера предоставляются по высоким расценкам с оплатой за несколько дней вперед или вообще без предварительной оплаты.

Совершенно очевидно, что система управления доходами применяется для получения максимальной прибыли в гостинице. Это достигается с помощью установления цен, которые гостиница объявляет, и наличием свободных комнат, предлагаемых по разным расценкам, основанным на прогнозируемой загрузке. Если прогнозируется низкая загрузка, гостиница, стараясь ее увеличить, будет предоставлять комнаты по низким ценам. Если прогнозируется высокая загрузка, то цены будут увеличены.

По некоторым системам управления доходами с клиентов, останавливающихся в гостинице на более длительный период, берут оплату по более высоким расценкам, чем на короткий период. На первый взгляд, можно ожидать уступки в цене для останавливающихся на длительный срок. Однако более длительное пребывание клиента совпадает с периодом высокой загрузки отеля, и дешевый тариф принесет только убытки.

Помимо объявленных цен в зависимости от конфигурации номера (Rack rates), гостиницы имеют специальные расценки для привлечения клиентов, которые могут купить большое количество номеров в течение определенного периода или в течение календарного года. Такие тарифы называются *корпоративными* и представляют собой специальные льготные цены, уровень которых находится в прямой зависимости от числа гарантированных ночевков в отеле, обусловленных в контракте.

Льготные цены для групповых клиентов и бесплатные услуги предоставляются ассоциациям, организаторам семинаров, встреч и конференций. Предположим, что участники конференции, проводимой ассоциацией, оплачивают свои комнаты сами. Ассоциация, скорее, предпочтет получить бесплатное проживание в одном номере на каждые 20 зарезервированных номеров, чем скидку в 10 долл, на каждый номер. Бесплатные номера ассоциация использует для своих сотрудников и приглашенных докладчиков и, тем самым, сокращает свои расходы по проведению конференции.

Сезонная скидка — это снижение цены для клиентов, приобретающих услуги в несезон, т.е. тогда, когда спрос на них наиболее низкий. Как правило, несезонная цена ниже обычной в пределах до 25%. Сезонные скидки позволяют гостиницам держать устойчивый спрос в течение года.

Система управления доходами в гостинице требует создания хорошей базы данных. Хорошая система управления доходами приносит пользу гостинице и клиенту.

Источник: составлено по:

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Сологубова, Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебник для вузов / Г. С. Сологубова. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15237-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/512685> (дата обращения: 08.03.2023).

Лежнин, В. В. Экономические основы функционирования туристской фирмы : учебное пособие : [16+] / В. В. Лежнин ; Поволжский государственный технологический университет. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2022. — 128 с. : схем., табл., ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696356> (дата обращения: 08.03.2023). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-8158-2256-6. — Текст : электронный.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 6. Прибыль и безубыточность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать у обучающихся представление о о прибыли и сформировать практические навыки расчета точки безубыточности.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Прибыль предприятия и методы ее расчета	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Безубыточность работы предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Точка безубыточности: понятие, методика расчета, применение	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Прибыль — положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг, полученные штрафы и компенсации, процентные доходы и т. п.) и затратами на производство или приобретение, хранение, транспортировку, сбыт этих товаров и услуг. $Прибыль = Выручка - Затраты$ (в денежном выражении). В случае, если результат отрицателен, его называют убытком.

Тема 6.1. Прибыль предприятия и методы ее расчета

Прибыль является конечным финансовым результатом предпринимательской деятельности предприятий ИГиТ и представляет собой разницу между ценой продукции/услуг и их себестоимостью, а в целом по предприятию представляет разницу между выручкой от реализации продукции/услуги и их себестоимостью.

Как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, созданный в процессе предпринимательской деятельности, а на уровне туристского предприятия чистый доход принимает форму прибыли. Прибыль - это финансовый результат деятельности предприятия и является основным элементом финансовых ресурсов предприятия. Прибыль является показателем экономического эффекта.

Прибыль как главный результат предпринимательской деятельности обеспечивает благополучие самого предприятия, его работников и государства в целом. Под

абсолютной прибылью понимается доход, который получает продавец от реализации товара за вычетом расходов.

Абсолютную прибыль называют общей валовой прибылью, поэтому важно определить ее состав и величину в абсолютном выражении.

Общая (валовая) прибыль планируется отдельно по всем видам:

- прибыль от реализации продукции и услуг по основной деятельности;
- прибыль от реализации прочей продукции и услуг;
- прибыль от реализации основных фондов и другого имущества;
- прибыль от внереализационных доходов и расходов. Основными методами

планирования прибыли являются:

- метод прямого счета;
- аналитический метод;
- метод совмещенного расчета;
- метод мультипликативного эффекта.

Метод прямого счета наиболее распространен на туристских предприятиях в современных условиях хозяйствования. Он применяется, как правило, при небольшом ассортименте предоставляемых услуг. Сущность его в том, что прибыль исчисляется как разница между выручкой от реализации услуг в соответствующих ценах за вычетом НДС и акцизов и полной их себестоимостью.

Расчет плановой прибыли (П) ведется по формуле:

$P = (Oy \cdot C) - (Oy \cdot C)$, где Oy — объем услуг в планируемом периоде в количественном выражении; C — цена за единицу услуг (за вычетом НДС и акцизов); C — полная себестоимость единицы услуг.

Следует отличать плановый размер прибыли в расчете на товарный выпуск от показателя прибыли, планируемого на объем реализуемых услуг. Прибыль на реализуемые услуги ($P_{ру}$) рассчитывается по формуле:

$$P_{ру} = B_{ру} - C_{ру},$$

где $B_{ру}$ - планируемая выручка от реализации услуг в действующих ценах (без НДС, акцизов, торговых и сбытовых скидок);

$C_{ру}$ - полная себестоимость реализуемых услуг в предстоящем периоде.

Разновидностью метода прямого счета является метод ассортиментного планирования прибыли, при котором прибыль рассчитывается по каждому виду предоставляемых услуг. При этом методе прибыль суммируется по всем ассортиментным позициям услуг гостиничного предприятия. Ассортиментный метод планирования прибыли позволяет определить, какой удельный вес каждая предоставляемая услуга имеет в формировании прибыли предприятия.

Аналитический метод планирования прибыли применяется при большом ассортименте предоставляемых услуг, а также как дополнение к прямому методу, так как он позволяет выявить влияние отдельных факторов на плановую прибыль. При аналитическом методе прибыль рассчитывается не по каждому виду предоставляемых услуг в планируемом году, а по всему ассортименту услуг, предоставляемых каждым подразделением гостиницы (гостиничное хозяйство, общественное питание, бизнес-центр, оздоровительный комплекс, сувенирная торговля и т.д.). Прибыль по каждому подразделению гостиничного предприятия определяется отдельно, а затем суммируется по всему предприятию. Исчисление прибыли аналитическим методом позволяет определить эффективность работы каждого подразделения гостиницы в процессе образования прибыли.

Кроме прибыли от реализации услуг в составе валовой прибыли учитывается прибыль от реализации прочей продукции и услуг не основной деятельности, прибыль от реализации основных фондов и другого имущества, а также планируемые внереализационные доходы.

Прибыль от прочей реализации (продукция подсобного сельского хозяйства, автохозяйств и т.д.) планируется методом прямого счета. Результат от прочей реализации может быть как положительным, так и отрицательным.

Прибыль (убытки) от традиционных статей внереализационных доходов и расходов (штрафы, пени, неустойки и пр.) определяется, как правило, на основе опыта прошлых лет.

После расчета прибыли (убытков) по остальным видам деятельности, а также внереализационных доходов и расходов и с учетом прибыли реализации услуг определяется валовая (общая) прибыль гостиничного предприятия.

Кроме изложенных способов планирования прибыли — методом прямого счета и аналитическим — существует так называемый метод совмещенного расчета. В этом случае применяются элементы первого и второго способов. Так, стоимость предоставляемых услуг в ценах планируемого года и по себестоимости отчетного года определяется методом прямого счета, а воздействие на плановую прибыль таких факторов, как изменение себестоимости, повышение качества. Изменение ассортимента, цен и др., выявляется с помощью аналитического метода.

Как известно, на прибыль гостиничного предприятия влияют как издержки, так и доходы. Вместе с тем значимость и принцип действия этих факторов различны. На это на практике обращают мало внимания.

Факторы влияния, ориентированные на расходы (фиксированные расходы на основные фонды и эксплуатацию, переменные расходы на услуги), имеют совершенно иной спектр действия, чем факторы, ориентированные на рынок (цена номера, стоимость услуг, загрузка номеров и т.д.). Для гостиниц с достаточно интенсивными фиксированными затратами на основные фонды характерны влияния на прибыль уровня загрузки номеров клиентами и объёма продажи услуг, размера цен на размещение и услуги в значительно большей степени, чем действия на прибыль изменений расходной части в результате экономии по отдельным статьям бюджета. Другими словами: сравнивая влияние на прибыль различных факторов, можно сказать, что воздействие торгового оборота более значительно, чем издержек.

Таблица 6.1. - Мультипликативный расчёт прибыли гостиницы

(тыс. усл. ед.)

Основные показатели	Базис	Изменение показателя на 10%				
		Увеличение цен на размещение	Увеличение цен в общепите	Увеличение расходов на продвижение услуг	Сокращение персонала	Сокращение расходов на продовольственное сырьё и напитки
Количество туродней	365	365	365	365	365	365
загрузка предприятия	80%	80%	80%	90%	80%	80%
гостевые номера:						
кол-во цена						
-апартамент (4) 405	473,0	520,3	473,0	520,3	473,0	473,0
-клуб (25) 225	1641,8	1805,0	1641,8	1805,0	1641,8	1641,8
-двуместный (38) 180	1997,7	2197,5	1997,7	2197,7	1997,7	1997,7
-одноместный (16) 130	597,0	656,7	597,0	656,7	597,0	597,0
Доходы номерного фонда	4709,5	5180,5	4709,5	5180,5	4709,5	4709,5
Доходы от ресторана	2500,0	2500,0	2750,0	2750,0	2500,0	2500,0
Доходы от бара	403,0	403,0	443,3	443,3	403,0	403,0
Другие источники дохода	336,5	336,5	336,5	370,2	336,5	336,5
Дополнительное задание	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0	1551,0

Основные показатели	Базис	Изменение показателя на 10%				
		Увеличение цен на размещение	Увеличение цен в общепите	Увеличение расходов на продвижение услуг	Сокращение персонала	Сокращение расходов на продовольственное сырьё и напитки
Доходы всего	9500,0	9971,0	9790,3	10295,0	9500,0	9500,0
Расходы на основную заработную плату	1009,1	1009,1	1009,1	1009,1	908,2	1009,1
Расходы по дополнительной оплате труда (премия)	840,4	840,4	840,4	924,4	756,4	840,4
Расходы на рекламу	115,0	115,0	115,0	126,5	115,0	115,0
Расходы на продовольственное сырьё и напитки	850,8	850,8	850,8	935,0	850,8	765,7
Прочие расходы	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7	6494,7
Расходы всего, включая амортизационные и налоговые отчисления	9310,0	9310,0	9310,0	9489,7	9125,1	9224,9
Прибыль	190,0	661,0	480,3	805,3	374,9	275,1
Изменение прибыли в %		248	153	324	97	45
Мультипликативный эффект		24,8	15,3	32,4	9,7	4,5

Суть мультипликативного метода заключается в том, чтобы рассчитать мультипликатор, который показывает во сколько раз независимый фактор (прибыль) увеличивается или уменьшается, если зависимый фактор (цена) изменяется на единицу.

Первый этап этого метода включает определение основных факторов (показателей), влияющих на прибыль. Например, в гостинице могут быть выделены следующие основные показатели:

- цены на гостиничные номера;
- доходы номерного фонда;
- цены в меню предприятий общественного питания;
- доходы предприятий общественного питания;
- расходы на основную заработную плату;
- расходы по дополнительной оплате труда (премии и переработки);
- расходы на рекламу;
- стоимость продовольственного сырья и напитков и т.д.

Расчёт ожидаемой прибыли носит многовариантный характер, и окончательным выбирается тот, который оптимально отражает предполагаемое развитие хозяйственной деятельности предприятия в ближайшей перспективе.

Перечень таких показателей может быть расширен в зависимости от специфики работы предприятия. Постоянные расходы представляют собой сумму затрат на персонал, эксплуатационные расходы, управление, амортизационные отчисления и т.д., каждые из которых рассматриваются как самостоятельный фактор воздействия на прибыль. Переменные расходы зависят от объёма торгового оборота, и к ним следует относить такие как расходы по дополнительной оплате труда, продовольственное сырьё, сопутствующие и расходные материалы.

Второй этап состоит из расчёта изменения одного из факторов (показателя) при неизменном действии остальных, исходя из изменений, вызванных действием этого показателя не менее чем на 10%.

Третий этап включает сам процесс расчёта различных вариантов прибыли. Размер прибыли определяется для каждого фактора влияющего на прибыль. В завершении рассчитывается коэффициент мультипликативного эффекта (КМЭ) по следующей формуле:

$$\text{КМЭ} = \frac{\text{Изменение прибыли в \%}}{\text{Изменение влияющего показателя в \%}}$$

Четвёртым и заключительным этапом является оценка значимости факторов, создающих мультипликативный эффект. Факторы влияния могут быть ранжированы теперь в зависимости от их воздействия на прибыль следующим образом:

Таблица 6.2 – ранжирование факторов влияния в зависимости от их воздействия на прибыль

Факторы влияния	Коэффициент мультипликативного эффекта (КМЭ)
Увеличение расходов на продвижение и увеличение загрузки предприятия	32,4
Увеличение цен на размещение	24,8
Увеличение цен в общественном питании	15,3
Сокращение персонала	9,7
Сокращение затрат на продовольственное сырьё и напитки	4,5

Увеличение расходов на рекламу КМЭ-32,4 в сочетании с увеличением цен на размещение КМЭ-24,8 и питание КМЭ-15,3 являются, таким образом, основными источниками повышения прибыли предприятия. Полезность применения на практике мультипликативного метода заключается в том, что он позволяет установить контроль над проводимыми маркетинговыми мероприятиям и ответить на следующие три вопроса:

1. Как измениться размер прибыли в зависимость от изменения торгового оборота?
2. Какие необходимо провести затраты, чтобы увеличить размер получаемой прибыли?
3. На какие виду услуг возможно повышение цен, чтобы компенсировать увеличение расходов без сокращения прибыли?

Ответ на эти вопросы позволяет гостиничному предприятию выбрать правильную ценовую стратегию на предстоящий год. Преимущество мультипликативного метода, прежде всего, состоит в его наглядности и простоте применения. Для достижения конкурентных преимуществ каждое гостиничное предприятие должно проводить самостоятельные расчёты по этой или аналогичной методике.

Таблица 6.1. Безубыточность работы предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Точка безубыточности: понятие, методика расчета, применение

Безубыточность работы гостиничного предприятия зависит от многих факторов, в том числе от выбора оптимального объема производства и предоставления услуг и целесообразных темпов развития. Величина выручки должна покрывать все произведенные затраты и обеспечивать получение прибыли. Для решения этой задачи существует соответствующий аналитический инструмент.

Сумма покрытия — разница между выручкой и суммарными переменными издержками, т.е. сумма постоянных издержек и прибыли. Для расчета суммы покрытия из выручки вычитают все переменные издержки (иногда их называют прямыми затратами), а также часть накладных расходов, которые зависят от объема производства и предоставления услуг и поэтому относятся к переменным издержкам.

Под *средней величиной покрытия* понимают разницу между ценой единицы услуги и средними переменными издержками. Средняя величина покрытия отражает вклад единицы услуги в покрытие постоянных издержек и в получение прибыли.

Коэффициентом покрытия называется доля суммы покрытия в выручке от реализации. Для отдельной единицы услуги коэффициент покрытия — это доля средней величины покрытия в цене для этой единицы услуги.

Точка безубыточности (критический объем предоставления услуг (продаж)) — это такой объем реализации, при котором полученные доходы обеспечивают возмещение всех затрат и расходов, но не дают возможности получать прибыль, иначе говоря, это нижний предельный объем предоставления услуг, при котором прибыль равна нулю.

Точки безубыточности гостиницы, например, характеризуют следующие показатели:

- *пороговый (критический) объем продаж* — выручка, которая соответствует точке безубыточности.

$$\begin{aligned} & \text{Пороговый (критический) объем реализации номеров/услуг} = \\ & = \text{Постоянные расходы на объем реализации} / \text{Цена} - \text{Средние переменные затраты} \\ & \quad \text{на один номер/услугу;} \end{aligned}$$

- *порог рентабельности* — такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает и прибыли.

$$\begin{aligned} \text{Порог рентабельности, руб.} = & \text{Критический объем реализации номеров/услуг} \times \\ & \times \text{Цена;} \end{aligned}$$

запас финансовой прочности — сумма, на которую гостиничное предприятие может себе позволить снизить выручку, не выходя из зоны прибылей, или отклонение фактической выручки от пороговой.

$$\begin{aligned} \text{Запас финансовой прочности, руб.} = & \text{Выручка от реализации, руб.} - \\ & - \text{Порог рентабельности, руб.} \end{aligned}$$

Запас финансовой прочности может исчисляться и в процентах, если устанавливается процентное отклонение;

- *маржа безопасности* — разница между доходом от безубыточных продаж и доходом от продаж на некотором уровне их объема. Высокий уровень маржи безопасности указывает на относительно безопасную позицию бизнеса.

$$\begin{aligned} \text{Маржа безопасности, шт.} = & \text{Объем реализации номеров/услуг} - \\ & - \text{Критический объем реализации номеров/услуг.} \end{aligned}$$

Приведем расчет точки безубыточности на примере данных табл. 6.3 и изобразим его на рис. 7.1.

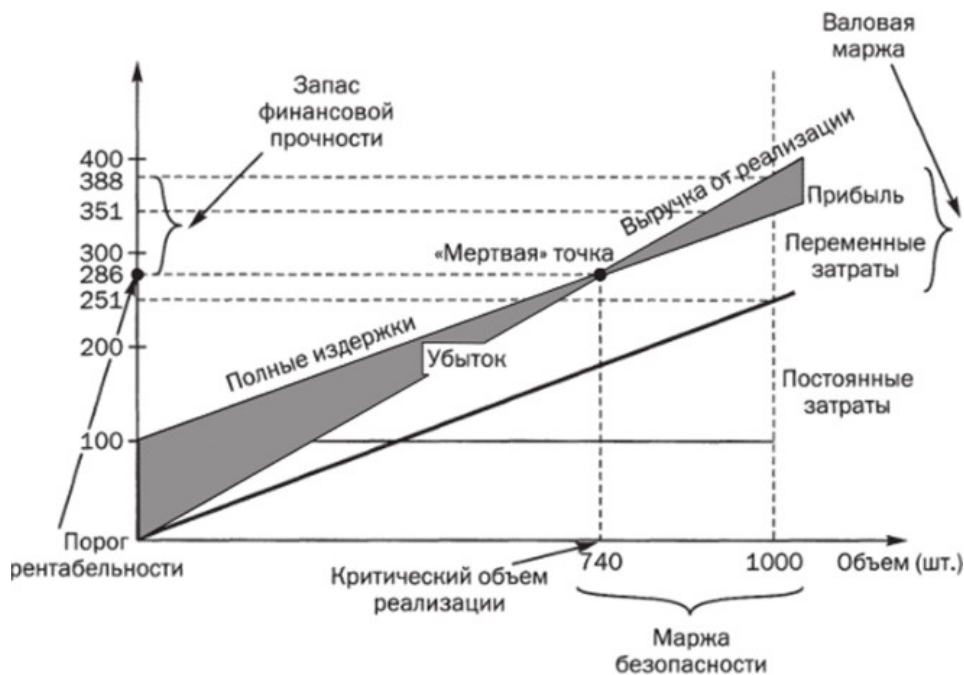


Рис. 6.1. Определение точки безубыточности

- 1. Пороговый (критический) объем реализации = $100\ 000\ \text{руб.} : (386 - 251)\ \text{руб./номер.} = 740\ \text{номеров}$;
- 2. Порог рентабельности = $740\ \text{номеров} \times 386\ \text{руб./номер.} = 285\ 700\ \text{руб.}$
- 3. Запас финансовой прочности = $386\ 000\ \text{руб.} - 285\ 700\ \text{руб.} = 100\ 300\ \text{руб.}$
- 4. Маржа безопасности = $1000\ \text{номеров} - 740\ \text{номеров} = 260\ \text{номеров}$.

Таблица 7.2. Исходные данные для расчета

Показатель	В единицах измерения
Выручка от реализации номеров	386 000 руб.
Переменные затраты	251 000 руб.
Постоянные затраты	100 000 руб.
Прибыль	35 000 руб.
Цена за номер	386 руб.
Средние переменные затраты на один номер	251 руб.
Объем реализации	1000 номеров

Таким образом, при объеме реализации (продаж) 740 номеров и выручке от реализации 285 700 руб. гостиница возмещает все затраты и расходы полученными доходами, при этом прибыль предприятия равна нулю. Это состояние называется «точка безубыточности» или «мертвая точка». Запас финансовой прочности при этом составляет 100 300 руб.

Чем больше разность между фактическим объемом предоставления услуг и критическим, тем выше «финансовая прочность» гостиничного предприятия, а следовательно, и его финансовая устойчивость.

На величину критического объема реализации и порога рентабельности оказывают влияние изменение суммы постоянных расходов, величина средних переменных затрат и уровень цены. Так, гостиничное предприятие с малой долей постоянных расходов может производить относительно меньше услуг, чем предприятие с большей долей постоянных расходов, чтобы обеспечить безубыточность и безопасность своего производства. Запас

финансовой прочности у такого гостиничного предприятия выше, чем у предприятия с большей долей постоянных расходов.

Финансовые результаты предприятия с низким уровнем постоянных расходов в меньшей степени зависят от изменения физического объема предоставляемых услуг. Гостиничное предприятие с высокой долей постоянных расходов должно в значительно большей мере опасаться снижения загрузки номерного фонда.

Источник: составлено по:

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Николенко, П. Г. Техническое оснащение гостиничных и ресторанных комплексов : учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, А. Е. Фролова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 751 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14187-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519684> (дата обращения: 08.03.2023).

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 7. Анализ хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать понимание у обучающихся о методах анализа хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Анализ оборотных активов предприятия	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Основные показатели анализа хозяйственной деятельности предприятия; рентабельность капитала, производства услуг	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Анализ хозяйственной деятельности (АХД, англ. analysis of economic activity) — совокупность методов обработки экономической информации по комплексному изучению хозяйственной деятельности предприятий с целью повышения её эффективности.

Тема 7.1. Анализ оборотных активов предприятия

Динамика показателей, характеризующих оборачиваемость оборотных средств, обязательно раскрывается в информации, сопутствующей бухгалтерской отчетности (пп. 31, 39 ПБУ 4/99), в составе группы коэффициентов, позволяющих заинтересованным пользователям бухгалтерской отчетности оценить финансовую устойчивость, ликвидность и деловую активность предприятия. **Оборотные активы** и их справедливая оценка подвергаются тщательной проверке в процессе аудита бухгалтерской отчетности.

Грамотное управление средствами в обороте позволяет эффективно привлекать кредитные источники для финансирования текущей деятельности. Для оценки кредитоспособности предприятия банки пользуются общеизвестными показателями оценки финансово-хозяйственной деятельности. На основе ранжирования этих показателей предприятию присваивается определенный рейтинг, от которого зависят условия кредитования, в том числе кредитная ставка, объем обеспечения и срок кредитования. **Оборотные активы** также могут быть обеспечением по кредитным обязательствам.

Наличие системы аналитических коэффициентов значительно облегчает диалог с налоговыми органами, если необходимо объяснить причины возникновения сезонных убытков. **Оборотные активы** могут послужить причиной превышения вычетов по НДС над суммой НДС к начислению.

Рассмотрим порядок расчета показателей оборачиваемости.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов

Коэффициент оборачиваемости показывает, сколько раз в рассматриваемом периоде оборотные активы трансформируются в денежные средства и обратно. Коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_{об} = В / ССОА,$$

где: $K_{об}$ — коэффициент оборачиваемости оборотных активов;

$В$ — выручка за год либо другой анализируемый период;

$ССОА$ — средняя стоимость оборотных активов за период анализа.

Следует обратить внимание на расчет средней стоимости оборотных активов. Для целей получения наиболее корректного значения коэффициента оборачиваемости имеет смысл разделить анализируемый период на равные промежутки и вычислить среднюю стоимость по следующей формуле:

$$ССОА = (СОА_0 / 2 + СОА_1 + СОА_n / 2) / (n - 1),$$

где: $ССОА$ — средняя стоимость оборотных активов за период анализа;

$СОА_0$ — сальдо средств в обороте на начало анализируемого периода;

$СОА_1, СОА_n$ — сальдо средств в обороте на конец каждого равного промежутка анализируемого периода;

n — количество равных промежутков времени в анализируемом периоде.

Такой способ расчета средней стоимости средств в обороте позволит учесть сезонные колебания остатков, а также влияние внешних и внутренних факторов.

Тем не менее значение рассчитанного коэффициента оборачиваемости дает лишь общую информацию о состоянии деловой активности предприятия и не представляет ценности для управления без анализа его динамики, сопоставления с нормативными показателями.

Оборачиваемость оборотных активов: формула в днях

Наиболее информативным показателем с точки зрения управления коммерческой деятельностью предприятия является оборачиваемость оборотных активов в днях или других единицах времени (неделях, месяцах). Данный показатель можно рассчитать по формуле:

$$Об = K_{дн} / K_{об},$$

где: $Об$ — оборачиваемость в днях;

$K_{дн}$ — количество дней в периоде анализа;

Коб — коэффициент оборачиваемости оборотных активов.

Нормативные значения оборачиваемости в днях и коэффициента оборачиваемости устанавливаются предприятием самостоятельно исходя из анализа совокупности факторов, таких как условия договоров, отраслевые особенности, регион деятельности и пр.

Оборотные активы имеют различную структуру в зависимости от вида деятельности. Например, если предприятие оказывает услуги и не имеет запасов, акцент в анализе оборачиваемости оборотных активов будет сделан на дебиторской задолженности. Эффективное управление этим видом средств в обороте даст предприятию возможность высвободить замороженные в дебиторской задолженности денежные средства и тем самым улучшить финансовое положение предприятия.

Как установить норматив для оборачиваемости дебиторской задолженности? Необходимо сопоставить оборачиваемость дебиторской задолженности с оборачиваемостью кредиторской задолженности. Экономический эффект от управления дебиторской задолженностью будет тем выше, чем больше превышение в днях оборачиваемости кредиторской задолженности над оборачиваемостью дебиторской задолженности.

Анализ динамики показателей оборачиваемости дебиторской задолженности даст возможность выявить негативные тенденции в случае появления в составе дебиторской задолженности долгов, невозможных к взысканию.

Оборотные активы предприятия — быстро меняющийся ресурс, наиболее остро реагирующий на изменение внешней и внутренней деловой среды. Показатели оборачиваемости **оборотных активов** являются важным индикатором эффективности коммерческой деятельности предприятия.²

Поскольку текущие финансовые потребности являются частью чистого оборотного капитала предприятия, то возникает *задача управления величиной оборотного капитала*.

Оборотный капитал — это капитал, участвующий и полностью расходуемый в течение одного производственного цикла. К оборотному капиталу относятся:

- материальные оборотные средства;
- денежные средства;
- краткосрочные финансовые вложения;
- средства в текущих расчетах.

Недостаток оборотного капитала является непосредственной причиной неплатежеспособности, а в дальнейшем и банкротства предприятия. Отсутствие на предприятии устойчивой системы пополнения оборотного капитала приводит, во-первых, к дополнительным расходам, которые увеличивают текущие издержки предприятия, а во-вторых, к снижению показателей эффективности деятельности предприятия.

Дополнительные расходы могут быть обусловлены задержками в формировании производственных запасов предприятия, что, в свою очередь, увеличивает продолжительность технологического и производственного циклов.

Избыток оборотного капитала (особенно менее ликвидных его составляющих) означает «омертвление» финансовых ресурсов предприятия и приводит к снижению показателей оборачиваемости капитала и рентабельности его использования. Однако с формальной точки зрения избыток оборотного капитала повышает показатели текущей платежеспособности предприятия. Избыточный уровень оборотного капитала приводит также к дополнительным расходам и финансовым рискам предприятия, что обусловлено действием следующих факторов:

2

https://nalog-nalog.ru/analiz_hozyajstvennoj_deyatelnosti_ahd/oborotnye_aktivy_predpriyatiya_i_ih_pokazateli_analiz/

- производственные запасы имеют, как правило, предельные сроки хранения, поэтому сверхнормативные запасы могут физически или морально устареть. Избыток производственных запасов приводит к увеличению затрат (текущих и единовременных), связанных с хранением сверх нормативных запасов. Кроме того, необоснованное увеличение величины товарно-материальных запасов (включая запасы сырья и материалов, а также готовой продукции) приводит к увеличению налога на имущество предприятия;

- инфляционные процессы приводят к обесценению дебиторской задолженности и денежных средств предприятия. Кроме того, риск неплатежей может привести к тому, что дебиторская задолженность из разряда нормального (стандартного) долга перейдет в разряд просроченного, а в дальнейшем и безнадежного долга. Существует и риск неплатежеспособности, а возможно, и банкротства банков, в которых предприятия имеют свои расчетные счета.

Решение задачи управления оборотным капиталом предполагает, во-первых, расчет оптимального уровня и структуры оборотного капитала, во-вторых, установление оптимального соотношения между источниками финансирования оборотного капитала. В качестве целевой функции эффективности при решении поставленных задач целесообразно принять функцию, максимизирующую прибыль предприятия, а в качестве ограничений на данную целевую функцию будут выступать требуемый уровень ликвидности оборотного капитала и величина коммерческого риска предприятия, возникающего при финансировании оборотного капитала из тех или иных источников.

Как показывает практика, предприятия ИГиТ используют следующий алгоритм расчета потребности в оборотном капитале.

1. На основе результатов маркетинговых исследований и анализа производственных возможностей выполняется оценка потенциального объема продаж услуг предприятия заданного ассортимента с требуемыми показателями качества.

2. Для прогнозируемого объема продажи услуг разрабатывается производственный план, включающий проектирование организационно-производственных структур, разработку процессов подготовки производства и предоставления услуг, выбор системы и технологии управления производством.

3. Оцениваются уровень и перспективная потребность в производственных запасах предприятия, необходимых для выпуска прогнозируемых объемов услуг требуемого ассортимента с заданными показателями качества.

4. Исходя из анализа спроектированных организационно- производственных структур, способов движения предметов труда в производстве, его технологических особенностей и ряда других факторов определяется длительность технологического и производственного циклов производства и предоставления услуг.

5. На основе анализа механизма взаимоотношений с потребителями услуг, принятой на предприятии системы договоров оценивается величина краткосрочной и долгосрочной дебиторской задолженности, а также рассчитываются коэффициенты инкассации денежных средств.

6. Оценивается потребность предприятия в высоколиквидных активах, включая потребность в денежных средствах и вложениях в краткосрочные ценные бумаги.

Тема 7.2. Основные показатели анализа хозяйственной деятельности предприятия; рентабельность капитала, производства услуг

Рентабельность (от нем. *rentabel* — доходный, выгодный, прибыльный) — показатель эффективности деятельности предприятия, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств. Рентабельность комплексно отражает степень использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Различают три вида рентабельности: инвестиций (капитала); производства; продукции.

Рентабельность инвестиций (капитала) — показатель эффективности инвестиций, затраченного капитала: чистая прибыль, деленная на объем инвестиций, затраченного капитала, включая и долгосрочные займы.

Рентабельность производства — экономический показатель эффективности производства, измеряемый отношением балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств. Рентабельность производства характеризует эффективность использования предприятием собственных и привлеченных производственных ресурсов.

Рентабельность продукции/услуг — отношение прибыли от реализации продукции к затратам, понесенным на ее производство и распределение.

В основе определения рентабельности лежат коэффициенты рентабельности, т.е. отношение прибыли (в расчет показателей рентабельности, как правило, включают чистую прибыль) или к затраченным средствам, или к активам предприятия, или к выручке от реализации. Для определения рентабельности как таковой коэффициенты рентабельности умножают на 100%.

Показатели рентабельности можно подразделить на несколько основных групп.

1. Коэффициенты рентабельности инвестиций (капитала)

1.1. *Коэффициент отдачи на общие активы (ROA* — от англ. Return on Total Assets) рассчитывается по формуле

$$ROA = (ЧП + ПР)/ОА,$$

где $ЧП$ — чистая прибыль; $ПР$ — расходы по выплате процентов по займам; $ОА$ — общие активы по балансу.

Суммирование в числителе чистой прибыли с процентными выплатами отражает тот факт, что эффективность использования ресурсов не должна зависеть от метода финансирования приобретения активов. Другими словами, процентные выплаты рассматриваются как возврат заимодавцам прибыли на предоставленную ими часть активов. Чем выше значение показателя, тем лучше финансовое положение фирмы. Для Российской Федерации значение данного показателя должно быть не менее 25—30%.

1.2. *Коэффициент рентабельности на вложенный капитал (ROI* — от англ. Return on Investments) рассчитывается по формуле

$$P_{вк} = (BK \times УД_{вк}) / (C_{ед} \times OP_{нат}),$$

где $P_{вк}$ — коэффициент рентабельности на вложенный капитал; BK — вложенный в данное производство капитал; $УД_{вк}$ — уровень доходности на вложенный капитал, предусмотренный инвестиционным проектом; $C_{ед}$ — себестоимость единицы продукции; $OP_{нат}$ — объем реализации в натуральном выражении.

Пример. Для производства продукции необходимо в соответствии с инвестиционным проектом вложить 800 тыс. руб. с уровнем доходности этих вложений 30%. Ожидаемая себестоимость единицы выпускаемой продукции — 100 руб., объем реализации — 6000 штук. Следовательно, рентабельность на вложенный капитал составит:

$$P = (800 \text{ тыс. руб.} \times 0,3) / (0,1 \text{ тыс. руб.} \times 6000 \text{ шт.}) \times 100\% = 40\%;$$

прибыль на единицу продукции: 100 руб. \times 0,4 = 40 руб.; минимальная цена: 100 руб. + 40 руб. = 140 руб.

В этих условиях выручка от реализации всего объема будет равна

- 840 тыс. руб. (140 руб. \times 6000 шт.), себестоимость — 600 тыс. руб.
- (100 руб. \times 6000), прибыль от реализации — 240 тыс. руб. (840 тыс. руб. — 600 тыс. руб.), уровень доходности на вложенный капитал — 30%
- (240 тыс. руб. / 800 тыс. руб. \times 100%), что и предусмотрено проектом.

1.3. *Коэффициент отдачи на акционерный капитал.* Коэффициент ROA не измеряет отдачу на активы, внесенные в компанию в качестве уставного (акционерного) капитала. Коэффициент отдачи на акционерный капитал (ROE — от англ. Return on Equity) может быть и выше, и ниже, чем ROA . Получение банковского кредита имеет смысл только в том случае, если доходы от них (ROE) будут выше выплачиваемых по долгам процентов. Если компания способна заработать доход от взятых в долг средств больший, чем процент, выплачиваемый заимодателям и держателям привилегированных акций, то коэффициент ROE будет выше, чем ROA . В противном случае, если $ROE < ROA$, это свидетельствует о серьезных проблемах с управлением фирмы. ROE может быть вычислен по формуле

$$ROE = (ЧП - ПД)/АК,$$

где $ЧП$ — чистая прибыль; $ПД$ — дивиденды, выплачиваемые по привилегированным акциям; $АК$ — величина уставного (акционерного) капитала по балансу.

Если ROE снижается с ростом размеров акционерного капитала, то это указывает на то, что дальнейший выпуск акций нецелесообразен.

1.4. *Коэффициент дохода на обыкновенную акцию* (EPS — от англ. earning per share) является одним из наиболее часто используемых и рассчитывается на базе данных отчета о финансовых результатах и баланса по формуле

$$EPS = (ЧП - ПД)/ЧА,$$

где $ЧП$ — чистая прибыль; $ПД$ — дивиденды, выплачиваемые по привилегированным акциям; $ЧА$ — число акций, находящихся в обращении за балансовый период.

1.5. *Коэффициент цены акции к доходам* ($ПД$) вычисляется по формуле

$$ЦД = PC/EPS,$$

где PC — рыночная цена акции.

Он показывает, сколько инвестор должен заплатить за каждый доллар полученной прибыли. Это позволяет сравнить рыночную стоимость акций и получаемых от них доходов с такими же показателями других компаний, чтобы принять решение, куда вкладывать средства. Коэффициенты $ЦД$ значительно различаются по отраслям, так как представляют собой ожидания инвесторов, связанные с данной компанией. Высокие $ЦД$ обычно имеют быстро растущие компании, более низкие значения — стабильные зрелые фирмы. Финансово устойчивые компании, имеющие потенциал для сохранения высоких доходов и в будущем, как правило, имеют более высокие значения $ЦД$, чем их конкуренты, и среднее $ЦД$ по отрасли.

2. Коэффициенты рентабельности производства

2.1. *Коэффициент оборота общих активов* ($ООА$) показывает число оборотов общих активов для достижения величины объема продаж:

$$ООА = BP/OA,$$

где BP — выручка от реализации; OA — общие активы по балансу.

В условиях Российской Федерации значение этого показателя должно быть не ниже 3. Его снижение с течением времени означает увеличение вероятности (только вероятности) банкротства бизнеса.

2.2. *Коэффициент кредиторской задолженности к общим активам* ($ЗОА$). Он рассчитывается по формуле

$$ЗОА = OЗ/OA,$$

где $OЗ$ — общая кредиторская задолженность по пассивам; OA — общие активы.

Кредиторская задолженность отражает стоимостную оценку финансовых обязательств предприятия перед различными субъектами экономических отношений. Текущее благополучие предприятия в значительной мере зависит от того, насколько своевременно оно отвечает по своим финансовым обязательствам. Кредиторская задолженность, как правило, составляет заметную долю текущих активов, и сокращение сроков оборачиваемости кредиторской задолженности положительно отражается на динамике показателей платежеспособности и ликвидности предприятия.

Так как этот коэффициент отражает степень защищенности кредиторов корпорации в случае ее ликвидации, то чем ниже ЗОА, тем выше безопасность кредиторов.

2.3. *Коэффициент процентных выплат по займам (ПВ)*. Текущие выплаты процентов по займам обычно производятся из фондов, образованных текущими операциями. Коэффициент *ПВ* отражает связь между доходами и процентными выплатами и рассчитывается по формуле

$$ПВ = (ЧП + ПР + НР)/ПР,$$

где *ЧП* — чистая прибыль; *ПР* — расходы по выплате процентов за кредит; *НР* — расходы по уплате налогов.

Коэффициент *ПВ* отражает способность предприятия производить выплаты процентов из текущих доходов. Нормальным значением для *ПВ* считается величина от 3 до 4.

Результаты анализа показателей рентабельности и использования оборотных средств в сочетании с анализом других вышеперечисленных факторов позволяют выявить резервы и пути укрепления финансовой состоятельности предприятия ИГиТ.

3. Коэффициенты рентабельности продукции/услуг

3.1. *Коэффициент рентабельности продаж (ROS* — от англ. Return on Sales) называется также маржей прибыли, вычисляется в процессе анализа отчета о финансовых результатах.

$$ROS = ЧП/ВР,$$

где *ЧП* — чистая прибыль; *ВР* — выручка от реализации.

Рост этого показателя может отражать рост цен на продукцию при постоянных затратах или увеличение спроса и соответственно снижение затрат на единицу продукции. Уменьшение данного показателя отражает обратные тенденции. Кроме того, он показывает долю прибыли в выручке от реализации, следовательно, соотношение в ней прибыли и полной себестоимости реализуемой продукции. Именно с помощью этого показателя предприятие может принять решение по поводу выбора пути увеличения прибыли: или снижать себестоимость, или увеличивать объем производства. Данный показатель, рассчитанный на основе чистой прибыли, называют коэффициентом чистой прибыли.

Он показывает долю чистой прибыли в выручке от реализации. Чем выше этот коэффициент, тем лучше финансовое положение компании. Обычно отслеживается динамика данного показателя и его сравнение со среднеотраслевым уровнем.

3.2. *Коэффициент рентабельности отдельных видов продукции/услуг (РОЛ)* вычисляется по формуле

$$РОЛ = ЧП/СП,$$

где *ЧП* — чистая прибыль; *СП* — себестоимость единицы продукции/услуг.

Роль этого показателя состоит в том, что с его помощью дается оценка затрат предприятия на единицу выпускаемой продукции. Так, если прибыль — 20 руб., а себестоимость — 100 руб., то рентабельность составит 20%. Это означает, что цена на эту продукцию при данных условиях не должна быть меньше 120 руб. (20 + 100).

Источник: составлено по:

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Морозов, М. А. Экономика организаций сферы туризма : учебник для вузов / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 304 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15216-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510100> (дата обращения: 09.03.2023).

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 8. Финансовая устойчивость, платежеспособность и рентабельность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать понимание у обучающихся о финансовая устойчивость, платежеспособность и рентабельность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Финансовая устойчивость предприятия	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия, ликвидный денежный поток	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Финансовая устойчивость предприятия – это стабильное финансовое положение предприятия, заключающееся в способности в долгосрочном периоде под воздействием внешних факторов сохранять текущее финансовое состояние предприятия, однозначность направленности динамики его финансовых показателей.

Тема 8.1. Финансовая устойчивость предприятия

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется стабильным превышением доходов над расходами, возможностью свободного маневра денежными средствами,

эффективностью использования денежных средств в процессе текущей (операционной) деятельности.

Финансовая устойчивость — это результат рационального управления собственными и заемными средствами. Собственные финансовые ресурсы включают:

- акционерный капитал;
- чистую (нераспределенную) прибыль;
- амортизационные отчисления.

Внешний признак финансовой устойчивости — платежеспособность, т.е. способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства. К показателям удовлетворительной платежеспособности можно отнести:

- наличие свободных денежных средств на расчетных, валютных и иных счетах в банках;
- отсутствие длительной просроченной задолженности поставщикам, банкам, персоналу, бюджету, внебюджетным фондам и другим кредиторам;
- наличие собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) на начало и конец отчетного периода.

Низкая платежеспособность может быть временной — случайной, преодолеваемой без тяжких последствий, и хронической — ведущей фирму к банкротству.

Важнейший аспект финансовой устойчивости — кредитоспособность. Кредитоспособным считается предприятие, отвечающее требованиям, необходимым для получения кредита и способное своевременно возратить кредитору за счет собственных финансовых ресурсов взятую ссуду с уплатой причитающихся процентов.

Высший уровень финансовой устойчивости — когда прибыли хватает не только на погашение ссудной задолженности перед банками и уплату налогов на прибыль, но и на инвестиции в развитие. Как правило, инвестиции осуществляются за счет долгосрочного кредитования под будущие прибыли. Поэтому при анализе финансовой устойчивости необходимо оценивать рост не только абсолютной массы прибыли, но и рост ее уровня относительно используемого капитала, т.е. рентабельность капитала.

Уровень рентабельности — мера доходности бизнеса. Высокая доходность связана со значительным уровнем предпринимательского риска. Может оказаться, что гостиница в состоянии обеспечить достаточный уровень платежеспособности лишь за счет высокой доходности хозяйственных операций при высоком уровне предпринимательского риска. Это недопустимо. Вместо прибыли предприятие может понести существенные убытки и даже стать несостоятельным (неплатежеспособным).

Финансовая же устойчивость предприятия — это такое состояние его денежных ресурсов, которое обеспечивает развитие преимущественно за счет собственных средств при сохранении платежеспособности и кредитоспособности при минимальном уровне предпринимательского риска. На финансовую устойчивость предприятия ИГиТ влияют:

- положение на рынках;
- конкурентоспособность продукции/услуг и уровень спроса на нее;
- рейтинг в деловом сотрудничестве с партнерами (поставщики и посредники);
- степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов;
- наличие неплатежеспособных дебиторов;
- соотношение производственных издержек и цен реализации продукции/услуг;
- размер оплаченного уставного капитала;
- эффективность коммерческих и финансовых операций;
- состояние имущественного потенциала, включая соотношение между внеоборотными и оборотными активами;
- уровень профессиональной подготовки менеджеров, их умение постоянно учитывать изменения внутренней и внешней среды и др.

Практическая работа по анализу показателей абсолютной финансовой устойчивости осуществляется на основании данных бухгалтерской отчетности.

Во время производственного процесса на предприятии происходит постоянное пополнение запасов товарно-материальных ценностей, осуществляются авансовые платежи. В этих целях используются как собственные оборотные средства, так и заемные источники (кредиторская задолженность, краткосрочные кредиты и займы). Показатели излишка или недостатка средств для формирования запасов характеризуют уровень финансовой устойчивости предприятия.

1. Оценка и анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости характеризуют степень обеспеченности производственных запасов источниками их финансирования. Исходными параметрами оценки являются:

1.1. *Наличие собственных оборотных средств (СОС* — чистый оборотный капитал) на конец расчетного периода. Рассчитывается по формуле

$$СОС = СК - ВОА,$$

где *СК* — собственный капитал (раздел III баланса); *ВОА* — внеоборотные активы (раздел I баланса).

1.2. *Наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов (СДИ)* на конец расчетного периода. Рассчитывается по формуле

$$СДИ = СК - ВОА + ДКЗ = СОС + ДКЗ,$$

где *ДКЗ* — долгосрочные кредиты и займы (раздел IV баланса).

1.3. *Общая величина основных источников формирования запасов (ОИЗ)* на конец расчетного периода. Рассчитывается по формуле

$$ОИЗ = СДИ + ККЗ,$$

где *ККЗ* — краткосрочные кредиты и займы (раздел V баланса).

В результате можно определить три показателя обеспеченности запасов источниками их финансирования.

1. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (*АСОQ*):

$$\Delta СОС = СОС - З,$$

где *З* — запасы (раздел II баланса).

2. Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (*АСДИ*):

$$\Delta СДИ = СДИ - З.$$

3. Излишек (+), недостаток (—) общей величины основных источников покрытия запасов (*АОИЗ*):

$$\Delta ОИЗ = ОИЗ - З.$$

Приведенные показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования трансформируются в трехмерной модели Л/= (*АСОС АСДИ АОИЗ*), которая характеризует тип финансовой устойчивости предприятия. На практике встречаются четыре типа финансовой устойчивости (табл. 9.1).

Таблица 8.1. Типы абсолютной финансовой устойчивости предприятия на основе трехмерной модели

Тип абсолютной финансовой устойчивости	Трехмерная модель	Источники финансирования запасов	Краткая характеристика финансовой устойчивости
1. Абсолютная финансовая устойчивость	$M = (1. 1. 1)$ $ДСОС > 0;$ $ДСДИ > 0;$ $ДОИЗ > 0$	Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал)	Высокий уровень платежеспособности. Предприятие не зависит от внешних кредиторов
2. Нормальная финансовая устойчивость	$M = (0. 1. 1)$ $ДСОС < 0;$ $ДСДИ > 0;$ $ДОИЗ > 0$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы	Нормальная платежеспособность. Рациональное использование заемных средств. Высокая доходность текущей деятельности
3. Неустойчивое финансовое состояние	$M = (0. 0. 1)$ $ДСОС < 0;$ $АСДИ < 0;$ $ДОИЗ > 0$	Собственные оборотные средства плюс долгосрочные кредиты и займы плюс краткосрочные кредиты и займы	Нарушение нормальной платежеспособности. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно восстановление платежеспособности
4. Кризисное (критическое) финансовое состояние	$M = (0. 0. 0)$ $ДСОС < 0;$ $АСДИ < 0;$ $ДОИЗ < 0$		Предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства

Основные пути улучшения платежеспособности на предприятиях, имеющих неустойчивое финансовое состояние:

- увеличение собственного капитала (раздела 111 баланса);
- снижение внеоборотных активов (за счет продажи или сдачи в аренду неиспользуемых основных средств);
- сокращение величины запасов до оптимального уровня.

2. Оценка и анализ финансовой устойчивости по относительным показателям.

Относительные показатели финансовой устойчивости характеризуют степень зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов. Владельцы предприятия заинтересованы в оптимизации собственного капитала и в минимизации заемных средств в общем объеме финансовых источников. Кредиторы оценивают финансовую устойчивость заемщика по величине собственного капитала и вероятности предотвращения банкротства.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием собственных и заемных средств и оценивается с помощью системы финансовых коэффициентов. Анализ осуществляется путем расчета и сравнения отчетных показателей с базисными, а также изучения динамики их изменения за определенный период. Базисными показателями могут быть:

- значения показателей за предыдущий период;
- значения показателей аналогичных предприятий;
- среднеотраслевые значения показателей, установленные государственными и отраслевыми органами управления.

Оценка финансовой устойчивости предприятия проводится с помощью финансовых коэффициентов (табл. 9.2).

Таблица 8.2 - Коэффициенты относительной финансовой устойчивости гостиничного предприятия

Наименование показателя	Что характеризует	Способ расчета	Интерпретация Показателя
1. Коэффициент финансовой независимости (Кфн)	Долю собственного капитала в итоге баланса	$K_{фн} = \frac{СК}{ВБ}$ СК — собственный капитал; ВБ — итог баланса.	Рекомендуемое значение показателя — выше 0,5. Превышение указывает на укрепление финансовой независимости предприятия от внешних источников
2. Коэффициент задолженности (КЗ)	Соотношение между заемными и собственными средствами	$KЗ = \frac{ЗК}{СК}$ ЗК — заемный капитал; СК — собственный капитал.	Рекомендуемое значение показателя — 0,67
3. Коэффициент самофинансирования (Ксф)	Соотношение между собственными и заемными средствами	$K_{сф} = \frac{СК}{ЗК}$ СК — собственный капитал; ЗК — заемный капитал.	Рекомендуемое значение > 1,0. Указывает на возможность покрытия собственным капиталом заемных средств
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К0)	Долю чистого оборотного капитала в оборотных активах	$K_0 = \frac{СОС}{ОА}$ СОС — собственные оборотные средства; ОА — оборотные активы.	Рекомендуемое значение показателя > 0,1 (или 10%). Чем выше показатель, тем больше возможностей у предприятия в проведении независимой финансовой политики
5. Коэффициент маневренности (Км)	Долю собственных оборотных средств в собственном капитале	$K_m = \frac{СОС}{СК}$ СОС — собственные оборотные средства; СК — собственный капитал.	Рекомендуемое значение 0,2-0,5. Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше у предприятия финансовых возможностей для маневра
6. Коэффициент финансовой напряженности (К ф.н.)	Долю заемных средств в валюте баланса заемщика	$K_{ф.н.} = \frac{ЗК}{ВБ}$ ЗК — заемный капитал; ВБ — итог баланса.	Не более 0,5. Превышение верхней границы свидетельствует о большой зависимости предприятия от внешних финансовых источников
7. Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов (Кс)	Сколько Внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов	$K_c = \frac{ОА}{ВОВА}$ ОА — оборотные активы; ВОВА — внеоборотные активы	Индивидуален для каждого предприятия. Чем выше значение показателя, тем больше средств авансируется в оборотные активы

Наименование показателя	Что характеризует	Способ расчета	Интерпретация Показателя
8. Коэффициент имущества производственного назначения (Кипн)	Долю имущества производственного назначения в активах предприятия	$\text{Кипн} = (\text{ВОА} + \text{З}) / \text{А}$ ВОА — внеоборотные активы; З — запасы; А — общий объем активов (имущества)	Кипн > 0,5. При снижении показателя ниже чем 0,5, необходимо привлечение заемных средств для пополнения имущества

Анализ коэффициентов — это нахождение соотношения между двумя отдельными показателями. В табл. 9.2 представлен лишь ряд коэффициентов из большого числа, используемого в практике, но всех их можно объединить в пять групп по следующим характеристикам:

- а) возможности погашения текущих обязательств;
- б) движения текущих активов;
- в) собственного капитала;
- г) результатов основной деятельности;
- д) информации о состоянии рынка.

Методика анализа названных выше коэффициентов состоит в сравнении:

- фактических коэффициентов текущих с отчетными;
- фактических коэффициентов с нормативами;
- фактических коэффициентов предприятия с показателями конкурентов;
- фактических коэффициентов с отраслевыми показателями.

Тема 8.2 Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия, ликвидный денежный поток

Платежеспособность предприятия — такое состояние его финансовых возможностей, когда оно способно своевременно и полностью выполнять свои финансовые обязательства перед внутренними и внешними партнерами, а также перед государством. Платежеспособность непосредственно влияет на формы и условия осуществления коммерческих сделок, в том числе на возможность получения кредитов и займов.

Ликвидность предприятия — его способность преобразования своих активов (имущества) в денежные средства. Ликвидность, в частности, характеризуется наличием у предприятия ликвидных средств в форме остатка денег в кассе, денежных средств на счетах в банках и легко реализуемых элементов оборотных активов (например, краткосрочных ценных бумаг).

Понятия платежеспособности и ликвидности не тождественны, но тесно связаны. Ликвидность предприятия отражает его способность погасить свои долговые обязательства перед поставщиками, кредиторами, акционерами и государством, т.е. платежеспособность в будущем. Для оценки платежеспособности и ликвидности предприятия проводятся:

- анализ ликвидности баланса;
- расчет и оценка финансовых коэффициентов ликвидности;
- анализ денежных (финансовых) потоков.

При анализе ликвидности баланса сравниваются активы, сгруппированные по степени их ликвидности с обязательствами, упорядоченными по срокам их погашения.

Расчет коэффициентов ликвидности позволяет оценить степень обеспеченности краткосрочных обязательств наиболее ликвидными средствами. Коэффициенты

ликвидности отражают способность предприятия выполнять свои обязательства. Рассмотрим их.

1. *Текущий коэффициент* (ТК) исчисляется по формуле

$$TK = \frac{TA}{KЗ},$$

где TA — текущие активы; $KЗ$ — краткосрочная задолженность.

Это показатель способности, например, гостиницы исполнить свои краткосрочные обязательства. Коэффициент ТК показывает, во сколько раз текущие активы превышают краткосрочную задолженность. Слишком низкое значение ТК показывает неспособность предприятия удовлетворить свои краткосрочные обязательства немедленно. Слишком высокий ТК является благоприятным для заимодателей, но свидетельствует о чрезмерных инвестициях в рабочий капитал, не производящих дохода. Как утверждают аналитики, рациональный коэффициент ТК должен находиться в пределах от 1,5 до 2,5. Хотя такое правило не может быть абсолютно верным при всех обстоятельствах, значительное отклонение от него служит поводом к серьезному анализу ликвидности предприятия.

2. *Пробный коэффициент* (КК) более жесткий по сравнению с ТК. Товарно-материальные запасы являются гораздо менее ликвидными активами, нежели денежные средства, высоколиквидные ценные бумаги и счета дебиторов:

$$KK = \frac{BK + ЛЦБ + СД}{KЗ},$$

где BK — денежные средства фирмы (банк и касса); $ЛЦБ$ — высоколиквидные ценные бумаги, принадлежащие предприятию; $СД$ — счета дебиторов.

Чем выше КК, тем более ликвидным считается предприятие. Некоторые аналитики полагают, что адекватный коэффициент КК для гостиницы составляет около 1. Более низкое значение КК может свидетельствовать о неспособности предприятия удовлетворить свои краткосрочные обязательства немедленно. Значения КК от 1 до 1,5 могут считаться вполне приемлемыми.

3. *Коэффициент текущей ликвидности* ($K_{тл}$) = $\frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие пассивы}}$,

где нормативное значение $K_{тл} < 1,7$.

4. *Коэффициент срочной ликвидности* ($K_{сл}$) = $\frac{Об - Сзн}{Дк}$,

где $Об$ — стоимость оборотных средств; $Сзн$ — средняя стоимость запасов за период; $Дк$ — краткосрочная задолженность; $K_{сл}$ не менее $< 1,0$.

5. *Коэффициент абсолютной ликвидности* ($K_{ал}$) = $\frac{Дср + ФВксп}{Дк}$,

где $Дср$ — денежные средства; $ФВксп$ — краткосрочные финансовые вложения; $Дк$ — краткосрочная задолженность; $K_{ал}$ не менее $0,1$.

6. *Коэффициент покрытия* ($K_{п}$) = $\frac{Об}{Дк}$,

где $Об$ — стоимость оборотных средств; $Дк$ — краткосрочная задолженность.

7. *Степень немедленного покрытия долгов* ($Спн$) = $НРИ : (СД + СП)$,

где $НРИ$ — стоимость немедленно реализуемого имущества; $СД$ — срочные долги; $СП$ — срочные платежи наличными.

8. *Степень покрытия краткосрочных долгов* ($Спк$) = $БРИ : (Дк + Дс + Пк)$,

где BPI — стоимость быстро реализуемого имущества; $Дк$ — краткосрочная задолженность; $Дс$ — среднесрочная задолженность; $Пк$ — краткосрочные платежи наличными.

9. Степень общего покрытия ($Соп$) = $СвИР$: ($Дк + Пк$),

где $СвИР$ — сумма свободного имущества и резервов; $Дк$ — краткосрочная задолженность; $Пк$ — краткосрочные платежи наличными.

Цель анализа денежных потоков — оценить способность предприятия формировать денежные средства в объеме и в сроки, необходимые для осуществления предполагаемых расходов и платежей.

Предприятие считается платежеспособным, если $ОА > КО$, где $ОА$ — оборотные активы (раздел II баланса); $КО$ — краткосрочные пассивы (раздел V баланса).

Более частный случай платежеспособности — если собственные оборотные средства покрывают наиболее срочные обязательства (кредиторскую задолженность), т.е.

$$СОС > СО,$$

где $СОС$ — собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал); $СО$ — наиболее срочные обязательства (статьи из раздела V баланса).

На практике платежеспособность предприятия выражается через ликвидность его баланса.

Основная часть оценки ликвидности баланса — установление величины покрытия обязательств предприятия его активами, срок трансформации которых в денежные средства (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

Для осуществления анализа активы и пассивы баланса классифицируются по следующим признакам и сравниваются между собой (табл. 8.3):

- активы — по степени убывания ликвидности;
- пассивы — по степени срочности оплаты обязательств.

Таблица 8.3. Условия абсолютной ликвидности

АКТИВЫ		ПАССИВЫ
А1 Быстрореализуемые активы (денежные средства + краткосрочные финансовые вложения)	$A1 \geq П1$	П1 Наиболее срочные обязательства (кредиторы)
А2 Среднереализуемые активы (дебиторская задолженность)	$A2 \geq П2$	П2 Краткосрочные обязательства (статьи раздела V баланса)
А3 Медленно реализуемые активы (группа статей «Запасы» раздела II)	$A3 \geq П3$	П3 Долгосрочные обязательства (статьи раздела IV баланса)
А4 Труднореализуемые активы (статьи раздела I «Внеоборотные активы»)	$A4 \geq П4$	П4 Постоянные (фиксированные) пассивы (статьи раздела III «Капитал и резервы»)

Обязательным условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит балансирующий характер. Его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств (капитал и резервы минус внеоборотные активы).

Теоретически дефицит средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой. Однако на практике менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные средства. Поэтому если любое из неравенств имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной.

Сравнение А1 с П1 и А2 с П2 позволяет установить текущую ликвидность баланса, что свидетельствует о платежеспособности предприятия на ближайшее время.

Сравнение АЗ с ПЗ выражает перспективную ликвидность, что является базой для прогноза долгосрочной платежеспособности.

Изменение уровня ликвидности устанавливается по динамике абсолютной величины чистого оборотного капитала. Он составляет сумму средств, оставшуюся после погашения всех краткосрочных обязательств. Поэтому рост данного показателя отражает повышение уровня ликвидности предприятия.

Для качественной оценки финансового положения предприятия кроме абсолютных показателей ликвидности баланса целесообразно с помощью финансовых коэффициентов оценить соотношение имеющихся оборотных активов (по их видам) и краткосрочных обязательств для их возможного последующего погашения.

Оборотные активы имеют различную степень ликвидности в случае их возможной реализации: абсолютно ликвидны денежные средства, далее по убывающей степени ликвидности располагаются краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и запасы. Поэтому для оценки используются показатели, которые различаются по порядку включения в их расчет ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств. Расчеты целесообразно проводить на конец каждого месяца, используя внутреннюю учетную информацию предприятия (главную книгу, журналы-ордера и др.). По этим данным можно получать более точные оценки, учитывающие возникающие тенденции.

Основные финансовые коэффициенты, используемые для оценки ликвидности баланса и платежеспособности предприятия, представлены в табл. 9.4.

Ликвидный денежный поток (ЛДП) является показателем определения дефицитного или избыточного сальдо денежных средств, возникающего в случае полного покрытия всех долговых обязательств по заемным средствам. Ликвидный денежный поток характеризует финансовую устойчивость предприятия и рассчитывается как изменение в чистой кредитной позиции предприятия в течение определенного периода (месяца, квартала).

Чистая кредитная позиция — это разность между суммой долгосрочных и краткосрочных кредитов, полученных предприятием, и величиной имеющихся денежных средств на момент расчета.

Формула для расчета ликвидного денежного потока следующая:

$$ЛДП = (ДК_t + КК_t - ДС_t) - (ДК_0 + КК_0 - ДС_0),$$

де $ДК$, и $ДК_0$ — долгосрочные кредиты и займы на конец и начало расчетного периода; $КК$, и $КК_0$ — краткосрочные кредиты и займы на конец и начало расчетного периода; $ДС$, и $ДС_0$ — денежные средства (касса плюс остатки на всех счетах) на конец и начало расчетного периода.

По Главной книге можно составить динамические ряды показателей на конец каждого месяца и сделать вывод о тенденциях в изменении уровня платежеспособности. Указанные расчеты можно делать и по общей массе кредитов, займов и денежных средств, которые поступили в течение расчетного периода.

Таблица 8.4. Финансовые коэффициенты оценки ликвидности и платежеспособности предприятия

Наименование показателя	Что показывает	Способ расчета	Интерпретация показателя
1. Коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности (Кад)	Какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время (на дату составления	$K_{ал} = (ДС + КФВ) / КО ДС$ — денежные средства; $КФВ$ — краткосрочные финансовые	Рекомендуемое значение 0,15—0,2. Низкое значение указывает на снижение платежеспособности

Наименование показателя	Что показывает	Способ расчета	Интерпретация показателя
	баланса)	вложения; КО — краткосрочные обязательства	
2. Коэффициент текущей (уточненной) ликвидности ($K_{\text{тл}}$)	Прогнозируемые платежные возможности предприятия в условиях современного проведения расчетов с дебиторами	$K_{\text{тл}} = (ДС + КФВ + ДЗ) / КО$ $ДЗ$ — дебиторская задолженность	Рекомендуемое значение 0,5—0,8. Низкое значение указывает на необходимость систематической работы с дебиторами, чтобы обеспечить ее преобразование в денежные средства
3. Коэффициент ликвидности при мобилизации средств ($K_{\text{лмс}}$)	Степень зависимости платежеспособности предприятия от материальных запасов с точки зрения мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств	$K_{\text{лмс}} = 3 / КО$ 3 — запасы товарно-материальных ценностей	Рекомендуемое значение показателя 0,5—0,7. Нижняя граница характеризует достаточность мобилизации запасов для покрытия краткосрочных обязательств
4. Коэффициент общей ликвидности ($K_{\text{ол}}$)	Достаточность оборотных средств у предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств. Характеризует также запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами	$K_{\text{ол}} = (ДС + КФВ + ДЗ + 3) / КО$ $ДС$ — денежные средства; $КФВ$ — краткосрочные финансовые вложения; $ДЗ$ — дебиторская задолженность; 3 — запасы товарно-материальных ценностей; КО — краткосрочные обязательства	Рекомендуемое значение показателя 1—2. Нижняя граница указывает на то, что оборотных средств должно быть достаточно для покрытия краткосрочных обязательств
5. Коэффициент собственной платежеспособности (K^{\wedge})	Характеризует долю чистого оборотного капитала в краткосрочных обязательствах, т.е.	$K_{\text{сп}} = СОС / КО$ СОС — чистый оборотный капитал	Показатель индивидуален для каждого предприятия и зависит от

Наименование показателя	Что показывает	Способ расчета	Интерпретация показателя
	способность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов его краткосрочные долговые обязательства		специфики его производственно-коммерческой деятельности

Отличие показателей ликвидного денежного потока от других показателей ликвидности (абсолютной, текущей и общей) состоит в следующем:

- коэффициенты ликвидности отражают способность предприятия погашать свои обязательства внешним кредиторам;
- ликвидный денежный поток характеризует абсолютную величину денежных средств, получаемых от текущей и инвестиционной деятельности предприятия.

Ликвидный денежный поток в силу своей очевидной конфиденциальности показатель, в первую очередь, внутреннего пользования. Он важен также и для потенциальных инвесторов.

Данный показатель включает в себя весь объем заемных средств и поэтому отражает влияние кредитов и займов на эффективность деятельности предприятия с точки зрения генерирования денежного потока.

Источник: составлено по:

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Лежнин, В. В. Экономические основы функционирования туристской фирмы : учебное пособие : [16+] / В. В. Лежнин ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2022. – 128 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696356> (дата обращения: 08.03.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8158-2256-6. – Текст : электронный.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса
2. Раздел 9. Планирование хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: Изучение вопросов, связанных с планированием хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Содержание и методы планирования	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Финансовое планирование на предприятии	Информационная лекция

		Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
--	--	---

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Планирование — оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей; деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем.

С точки зрения математики планирование — это функция, одним из аргументов которой является время.

Тема 9.1 Содержание и методы планирования

Планирование — это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу. Планирование является центральным звеном всей системы хозяйственного механизма управления производственным процессом. Планирование, административное управление и контроль над деятельностью предприятия в зарубежной практике определяют одним понятием — «менеджмент». Взаимосвязь планирования и управления можно представить в виде схемы (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Взаимосвязь планирования и управления производственной деятельностью предприятия

Существует несколько методов планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математические, графоаналитический и программно-целевые.

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниках их покрытия, а также между разделами плана. Например, он увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы — с численностью работающих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность изобразить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется

количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Сетевые графики являются разновидностью графоаналитических методов. С их помощью моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам, например реконструкция отдельных помещений гостиницы, освоение нового оборудования и др.

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т.е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления.

По срокам различают следующие виды планирования: перспективное, текущее и оперативно-производственное.

Перспективное планирование основывается на прогнозировании, иначе его называют стратегическим планированием. С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции/услуг, сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т.д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10—15 лет) и среднесрочное (5 лет), или пятилетнее, планирование. Рассмотрим различные виды планов и их особенности.

Долгосрочный план, на 10—15 лет, имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено.

Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном (пятилетием) плане. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, маркетинговые исследования, увеличение доли рынка и т.п.

В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные — на 2-3 года.

Текущее (годовое) планирование разрабатывается в разрезе пятилетнего плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на показатели всего предприятия и его подразделения.

Оперативно-производственное планирование уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декаду, смену, час) и по отдельным производственным подразделениям, например в гостинице или ресторане гостиницы: подразделение (цех) —> участок —> бригада —> рабочее место. Такой план служит средством обеспечения ритмичной и равномерной работы предприятия и доводит плановое задание до непосредственных исполнителей. Завершающим этапом оперативно-производственного планирования является смени о-с уточное планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему. Основные параметры и показатели по видам планирования показаны в табл. 9.1.

Таблица 9.1. Основные параметры и показатели по видам планирования в гостинице

Основные показатели по видам планирования			
Долгосрочное	Среднесрочное	Текущее	Оперативно-

(стратегическое)			производственное
Наименование услуги	Перечень важнейшего ассортимента услуг	Перечень и количество всего ассортимента услуг	Детальный перечень и количество всего ассортимента услуг
Ориентировочная, подлежащая уточнению сумма затрат	Сумма расходования ресурсов по видам	Сумма расходования ресурсов по видам и ассортименту предоставляемых услуг	Детальные нормы расходования ресурсов по видам ассортимента предоставляемых услуг
Ориентировочные сроки исполнения	Календарные сроки исполнения	Точно установленные сроки исполнения	Суточные графики исполнения (уборка номеров)
Ответственные исполнители	Ответственные исполнители и соисполнители по этапам и видам работ	Подробный перечень исполнителей по этапам и видам работ и ассортименту услуг	Детальное распределение работ среди исполнителей
Эффективное достижение цели, окупаемость затрат	Превышение дохода над расходами (прибыль)	Сумма чистого дохода	Своевременность и полнота выполнения плана по ассортименту услуг

Для координации и организации работы по планированию применяют следующие способы:

- сверху вниз;
- снизу вверх;
- встречное планирование.

В результате планирования предполагается использование системы показателей, включающей количественные и качественные величины.

Этапы процесса планирования:

- определение локальных и глобальных целей предприятия ИГиТ;
- анализ внутренней и внешней среды;
- поиск альтернатив;
- составление прогноза и оценка наилучшей альтернативы;
- принятие решения, постановка плановых заданий;
- разработка плана.

В настоящее время не существует какой-то строгой, официально утвержденной методологии по составлению плана экономического развития туристского предприятия.

Вместе с тем примерная структура плана может включать следующие разделы:

1. План маркетинга.
2. Программа развития предприятия.
3. Финансовый план, включая план по доходам и издержкам.
4. Бюджет.
5. План по труду и кадрам.
6. План социального развития трудового коллектива.

9.2 Финансовое планирование на предприятии

В структуре планов предприятия ИГиТ важное место отводится финансовому планированию, так как оно способно влиять на все стороны работы предприятия через выбор объектов финансирования, направление расходования денежных средств и

обеспечивать рациональное использование трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Финансовое планирование — это планирование действий по формированию и использованию финансовых ресурсов, которые обеспечивают взаимосвязь доходов и расходов на основании взаимоувязки показателей развития предприятия с источниками финансирования.

При составлении финансовых планов следует придерживаться следующих принципов: соответствия сроков; платежеспособности; рентабельности капиталовложений; сбалансированности рисков; приспособления к потребностям рисков; предельной рентабельности.

Финансовое планирование предполагает разработку: финансового плана (баланса доходов и расходов); платежного календаря; кассового плана и др.

Цель финансового планирования — обеспечение воспроизводственного процесса соответствующими по объему и структуре финансовыми ресурсами. В ходе финансового планирования выполняются следующие расчеты:

- планирование прибыли (доходов) и расходов предприятия;
- расчет потребности в собственных оборотных средствах;
- анализ и планирование денежных потоков;
- расчет необходимых финансовых ресурсов, а именно, объемов и структуры внутреннего и внешнего финансирования, резервов и объемов дополнительного финансирования, потребности в кредитных ресурсах;
- составление баланса доходов и расходов предприятия.

Финансовое планирование является составной частью стратегического, текущего и оперативного планирования. Оперативное финансовое планирование заключается в составлении платежного календаря, кассового плана и в расчете потребности в краткосрочном кредите. Основой текущего финансового планирования является баланс доходов и расходов.

Примерное содержание разделов финансового плана можно представить следующими основными статьями доходов и расходов предприятия.

I. Доходы и поступления средств

1. Доходы и поступления от реализации продукции, услуг.
2. Доходы и поступления от прочей реализации (основных средств, других активов).
3. Планируемые внереализационные доходы, в том числе:
 - доходы от долевого участия в уставном капитале других предприятий;
 - доходы, полученные по ценным бумагам;
 - доходы от хранения денежных средств на депозитных счетах в банках и других финансово-кредитных учреждениях;
 - доходы от сдачи имущества в аренду.
4. Амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и по нематериальным активам.
5. Поступление средств от других предприятий, в том числе:
 - в порядке долевого участия в совместной деятельности;
 - по хоздоговорам на другие виды работ.
6. Поступления из внебюджетных фондов.
7. Прочие доходы.

II. Расходы и отчисления средств

1. Расходы по основной деятельности.
2. Административно-хозяйственные расходы.
3. Амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и по нематериальным активам.
4. Налоги, уплачиваемые из прибыли (по видам налогов).

III. Чистая прибыль и ее использование

1. Размер чистой прибыли, в том числе направляемый:

- на накопление (по направлениям использования);
- на потребление (по направлениям использования).

IV. Долгосрочные инвестиции.

V. Прочие расходы.

В финансовом плане предприятия в доходной части необходимо выделить средства, мобилизуемые посредством выпуска акций.

В состав доходов включаются, прежде всего, суммы, получаемые за счет устойчивых источников собственных средств, а при необходимости — за счет заемных средств. К устойчивым источникам собственных доходов относятся прибыль, амортизационные отчисления, отчисления в ремонтный фонд, кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении предприятия.

При разработке финансового плана следует иметь в виду, что НДС, спепналлог и акцизы в финансовом плане не отражаются, так как они взимаются до образования прибыли. Расчеты следует начать с определения плановой суммы амортизационных отчислений и отчислений в ремонтный фонд, так как они являются частью себестоимости и предшествуют плановым расчетам прибыли.

Амортизационные отчисления рассчитываются исходя из норм амортизации и среднегодовой балансовой стоимости основных фондов (по группам основных фондов).

При составлении финансового плана важным моментом является расчет потребности в оборотных средствах.

При превышении доходов над расходами сумма превышения направляется в резервный фонд. При превышении расходов над доходами определяются сумма недостатка финансовых средств и источники их покрытия.

Финансовый менеджмент — это управление финансами предприятия, направленное на достижение стратегических и тактических целей функционирования данного предприятия на рынке.

Таким образом, если финансы — объективная экономическая категория, отражающая объективно существующие денежные отношения, то финансовый механизм, или финансовый менеджмент, — это система управления финансами (рис. 10.2).

Управление финансами осуществляется с помощью *финансового механизма*, т.е. совокупности форм и методов организации, планирования и стимулирования процесса формирования и использования финансовых ресурсов.

Финансовый механизм включает:

- *финансовые методы* — планирование, прогнозирование, кредитование, страхование, инвестирование и т.п.;

- *финансовые рычаги* — цену, процентные ставки, формы расчетов, виды кредитов и т.п.;

- *обеспечение* — правовое (законы Российской Федерации, указы Президента РФ и постановления Правительства РФ и т.п.); нормативное (инструкции, нормативы и методические указания); информационное (любая информация о предприятии, рынке, посредниках и т.п.); кадровое, техническое и программное;

- *финансовые инструменты* — краткосрочные и долгосрочные инвестиционные ценности, торговля которыми осуществляется на



Рис. 9.2. Система управления финансами предприятия финансовых рынках (денежные средства, ценные бумаги, опционы, форвардные контракты, фьючерсы и т.д.).

Оперативное финансовое планирование на предприятии включает разработку следующих разделов: составление платежного календаря; составление (расчет) кассового плана; расчет потребности в краткосрочном кредите.

Составление платежного календаря заключается в определении конкретной последовательности и сроков осуществления всех расчетов, что позволяет своевременно перечислить платежи в бюджет и внебюджетные фонды и обеспечить финансирование нормальной хозяйственной деятельности предприятия.

Платежный календарь составляется на короткие промежутки времени (месяц, 15 дней, декаду, пятидневку). Срок определяется исходя из периодичности основных платежей предприятия. Наиболее целесообразно составлять месячные планы с подекадной разбивкой. Платежный календарь охватывает все расходы и поступления средств предприятия как в наличной, так и безналичной форме, включая взаимоотношения с бюджетной системой и банками.

Примерная форма платежного календаря показана в табл. 9.2.

Таблица 9.2. Платежный календарь на месяц (в тыс. руб.)

Статья	По декадам			
	1	2	3	4
Расходы				
1. Неотложные нужды				
2. Заработная плата и приравненные к ней платежи				
3. Налоги				
4. Оплата счетов поставщиков за товарно-материальные ценности				
5. Просроченная кредиторская задолженность поставщикам				
6. Оплата счетов подрядчиков за выполненные работы по капитальному строительству (капитальному ремонту)				
7. Погашение просроченных ссуд банка				
8. Погашение срочных ссуд банка				
9. Уплата процентов за кредит				
10. Прочие расходы				
Всего расходов				
Поступления				
1. Выручка от реализации продукции, работ и услуг				
2. Выручка от реализации излишних основных фондов, материалов и других активов				
3. Поступление просроченной дебиторской задолженности				
4. Поступление краткосрочного кредита банка				
5. Остаток средств в кассе и на расчетном счете				
6. Прочие поступления средств				
Всего поступлений				
Превышение поступлений над расходами				

Первым разделом календаря является его расходная часть, отражающая все предстоящие расчеты и перечисление средств, вторым — доходная часть. Соотношение обеих частей календаря должно быть таким, чтобы обеспечивалось их равенство либо, что еще лучше, превышение доходов и поступлений над расходами и отчислениями. В этом случае излишки средств осядут на расчетном счете предприятия, что означает большую финансовую устойчивость предприятия, его платежеспособность в предстоящем периоде.

При составлении платежного календаря используют данные учета операций по расчетному счету в банке, учета сдачи расчетных документов в банк, сведения о срочных и просроченных платежах поставщикам, учитывают график сдачи платежных документов в банк, финансовые результаты реализации продукции/услуг, а также плановые взносы в бюджет налога на прибыль, на имущество и другие налоги, отчисления в социальные внебюджетные фонды, состояние расчетов с дебиторами и кредиторами.

Кассовый план — это план оборота наличных денег через кассу предприятия, который обеспечивает своевременное получение наличных денег в банке и контроль над их поступлением и использованием. Кассовый план является частью оперативного финансового планирования и составляется на квартал. Предприятия обязаны сдавать в банк всю денежную наличность сверх лимитов, установленных банком по согласованию с руководством предприятия.

Кассовый план состоит из четырех разделов:

1. Источники поступления наличных денег.
2. Расходы.
3. Расчет выплат заработной платы и прочих видов оплаты труда.
4. Календарь выдач заработной платы рабочим и служащим по установленным срокам (суммы выплат наличными деньгами, получаемыми в банке).

Разработка кассового плана начинается с первого раздела, в котором отражаются поступления наличных денег в кассу предприятия (кроме денег, получаемых в банке).

Вторым этапом разработки является расчет третьего раздела кассового плана. Планируемый фонд заработной платы и премии рассчитываются на основе годового плана на соответствующий квартал. Наличные деньги на заработную плату выдаются за вычетом из начисленной суммы удержаний, налогов и перечислений.

После расчета выплат заработной платы заполняется второй раздел — расходы. Во втором разделе показываются расходы предприятия в виде наличных денег на заработную плату, командировочные и хозяйственные расходы, выплату пособий по социальному страхованию и т.п.

В четвертом разделе заполняется календарь выдач заработной платы работникам, где в установленные сроки (конкретные числа каждого месяца) указываются суммы выплат предприятию наличными деньгами. Эти суммы в соответствии с договором расчетно-кассового обслуживания банк выдает предприятию за установленную в договоре плату.

Кассовый план необходим предприятию для того, чтобы по возможности более точно представлять размер обязательств перед работниками предприятия по заработной плате и размер других выплат. Банку, обслуживающему предприятие, также необходим его кассовый план, чтобы составить сводный кассовый план на обслуживание своих клиентов в установленные сроки.

Расчет потребности в краткосрочном кредите проводится, если предприятие испытывает такую потребность. В этом случае необходимые документы представляются в банк в соответствии с его требованиями, и с ним заключается договор о кредитном обслуживании. Однако этому должен предшествовать обоснованный расчет размера

кредита, а также той суммы, которую с учетом процентов необходимо вернуть банку. Эффективность кредитуемого мероприятия или ожидаемая выручка от реализации продукции должна обеспечить своевременный возврат кредита и исключить штрафные санкции.

Завершающий этап финансового планирования — разработка сводной аналитической записки.

Источник: составлено по:

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Морозов, М. А. Экономика организаций сферы туризма : учебник для вузов / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 304 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15216-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510100> (дата обращения: 09.03.2023).

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 10. Планирование трудовых ресурсов и оплата труда работников на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: Изучение вопросов, связанных с планированием трудовых ресурсов и оплата труда работников на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Планирование производительности труда. Методика расчета. Предельная производительность труда	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2	Планирование фонда оплаты труда	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Трудовые ресурсы - население, занятое экономической деятельностью, а также способное трудиться, но не работающее по тем или иным причинам.

В состав трудовых ресурсов включается трудоспособное население в трудоспособном возрасте и работающие лица, находящиеся за пределами трудоспособного возраста (лица пенсионного возраста и подростки), иностранные трудовые мигранты.

Тема 10.1 Планирование производительности труда. Методика расчета. Предельная производительность труда

Повышение производительности труда проявляется в том, что доля живого труда в изготовляемой продукции уменьшается, а доля прошлого труда увеличивается, при этом абсолютная величина затрат живого и овеществленного труда на единицу продукции сокращается. Изменение производительности труда (индекс i_m) за определенный период по показателям выработки (B) или трудоемкости (T) может быть определено при помощи следующих формул:

$$i_{пт} = B_0 : B_6, \text{ или } i_{пт} = T_6 : T_0;$$
$$ПТ = (B_0 : B_6) \times 100, \text{ или } ПТ = (T_6 : T_0) \times 100;$$
$$\Delta ПТ = [(B_0 - B_6) : B_6] \times 100, \text{ или } \Delta ПТ = [(T_6 - T_0) : T_0] \times 100,$$

де B_0 и B_6 — выработка продукции/услуг соответственно в отчетном и базисных периодах в соответствующих единицах измерения; T_0 и T_6 — трудоемкость продукции/услуг в отчетном и базовом периодах, нормо-часов или человеко-часов; $ПТ$ — темп роста производительности труда, %; $\Delta ПТ$ — темп прироста производительности труда, %.

Планирование производительности труда по участкам, цехам, рабочим местам производится прямым методом по формулам, перечисленным выше. В целом по предприятию планирование производительности труда осуществляется по основным технико-экономическим факторам в следующем порядке:

* определяется экономия численности от разработки и внедрения каждого мероприятия по повышению производительности труда ($\mathcal{Э}$);

- вычисляется суммарная экономия численности ($\mathcal{ЭЧ}$) под воздействием всех технико-экономических факторов и мероприятий ($\mathcal{ЭЧ} = \mathcal{Ш}$);

- рассчитывается прирост производительности труда на предприятии, достигаемый под влиянием всех факторов и мероприятий ($\Delta ПТ$) по формуле

$$\Delta ПТ = \mathcal{ЭЧ} \times 100 : (Ч - \mathcal{ЭЧ}),$$

где $Ч$ — численность персонала, необходимая для выполнения годового объема производства продукции/услуг при сохранении выработки (производительности) базисного (прошлого) периода, чел.

Уровень производительности труда на предприятии и возможности его повышения определяются рядом факторов и резервов роста. Под *факторами роста* производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменения ее уровня. *Пор резервами роста* производительности труда на предприятии подразумеваются неиспользуемые еще реальные возможности экономии трудовых ресурсов.

Факторы роста производительности труда зависят от отраслевой принадлежности предприятия и ряда других причин, однако общепринято выделять следующие группы факторов:

- повышение технического уровня производства;
- улучшение организации производства и труда;
- изменение объема производства и структурные изменения в производстве;
- изменение внешних, природных условий;
- прочие факторы.

В современных условиях хозяйствования все более широкое распространение получает концепция *предельной производительности труда*, согласно которой

дополнительное увеличение численности работников приводит ко все меньшему росту предельного продукта. При этом под предельным продуктом труда понимается количество дополнительной продукции, которое получит предприятие, нанимая одного дополнительного работника.

Умножив величину предельного продукта на его цену, получим денежное выражение предельного продукта, или предельный (либо добавочный) доход от приема на работу последнего работника.

В случае, когда предельный продукт труда больше предельных издержек на оплату труда, необходимо увеличивать число занятых, при этом общая прибыль предприятия с ростом числа занятых должна возрасти.

Если предельный продукт труда меньше предельных издержек на оплату труда, то прибыль начинает уменьшаться с последним принятым работником. Следовательно, можно увеличивать прибыль, лишь уменьшая число занятых.

Таким образом, максимизация прибыли возможна лишь при таком уровне занятости на предприятии, когда предельный доход, получаемый в результате работы последнего принятого работника, равен предельным издержкам на оплату его труда.

Тема 10.2 Планирование фонда оплаты труда

Заработная плата представляет собой сумму денежных выплат, стоимость натуральной оплаты за работу, выполненную по трудовому договору (контракту), и включает основную и дополнительную части.

Основная заработная плата включает оплату труда работников по действующим на предприятиях сдельным расценкам, тарифным ставкам (должностным окладам) и представляет собой относительно постоянную часть оплаты, соответствующую установленной норме.

Дополнительная заработная плата включает различные виды премий, доплаты за работу в сверхурочное время, доплаты по прогрессивным расценкам, за отклонение от нормальных условий труда, оплату целодневных и внутрисменных простоев, доплаты бригадирам и т.д.

Наиболее распространенными формами оплаты труда в практике работы предприятий являются сдельная и повременная, которые находят отражение в разновидностях систем оплаты труда. Все разновидности форм и систем оплаты труда базируются на тарифной системе и нормировании труда.

Различают следующие разновидности сдельной формы оплаты: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная, аккордная, аккордно-премиальная.

При *сдельной форме оплаты труда* заработок работника находится в прямой зависимости от количества и качества изготовленной продукции или объема предоставленных услуг. Основой сдельной оплаты труда является сдельная расценка за единицу продукции, работ, услуг (*Ред*), которая определяется по формулам:

$$Ред = Тст : N_{\text{выр}}^ч, \text{ или } Ред = (Тст \times Тсм) : N_{\text{выр}}^{см},$$

где *Тст* — часовая тарифная ставка выполняемой работы, руб.; *Тем* — продолжительность смены, ч; $\#_{\text{выр}}^ч$, $\#_{\text{р}}^{\text{ТМ}}$ — норма выработки соответственно за час работы, смену, ед. продукции/услуг.

Сдельная расценка, а соответственно и сдельная форма оплаты труда, может быть индивидуальной и коллективной.

Если установлена норма времени, сдельная расценка определяется по формуле

$$Ред = Тст \times N_{\text{вр}},$$

где $N_{\text{вр}}$ — норма времени на изготовление продукции, работ, услуг, ч.

При прямой сдельной системе оплаты труд оплачивается по сдельным расценкам непосредственно за количество произведенной продукции (операций) по формуле

$$Зед = Ред \times B,$$

где $Зед$ — сдельный заработок, руб.; B — количество (объем) произведенной продукции/услуг в ед.

При сдельно-премиальной оплате труда работающему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее установленных количественных и качественных показателей работы:

$$Зсд.пр = Зед + Зпр, \text{ или } Зсд.пр = Зсд \times (1 + Ппр / 100),$$

где $Зсд.пр$ — сдельный заработок при сдельно-премиальной оплате труда, руб.; $Зпр$ — премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, руб.; $Ппр$ — процент премии за выполнение показателей премирования.

Сдельно-прогрессивная оплата труда представляет собой оплату труда по сдельным расценкам в пределах установленной нормы, а за выполнение работы сверх нормы — по прогрессивно возрастающим сдельным расценкам. Такая оплата труда может вводиться на ограниченные сроки на тех предприятиях, где требуются дополнительные меры по стимулированию интенсивности труда для достижения прогрессивных норм выработки. При сдельно-прогрессивной системе заработок работника растет быстрее, чем его выработка.

Косвенно-сдельная оплата труда применяется обычно для оплаты труда вспомогательных работников, обслуживающих основной производственный процесс. Заработная плата при косвенно-сдельной оплате труда зависит от результата основного производства, а не от личной выработки отдельного работника вспомогательной деятельности.

При аккордной системе оплаты труда общая сумма заработка определяется до начала выполнения работы по действующим нормам и сдельным расценкам. Сдельная расценка устанавливается сразу на весь объем работ, которые должны быть выполнены в срок. Иногда эту систему называют *урочно-сдельной*. Если при аккордной системе за срочное или качественное выполнение работ выплачивается премия, то она называется аккорднопремиальной системой оплаты труда. Аккордная оплата труда стимулирует выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки.

При коллективной сдельной системе оплаты труда заработок каждого работника поставлен в зависимость от конечных результатов работы всей бригады, участка и т.д.

Повременная форма оплаты труда применяется при невозможности или нецелесообразности установления количественных параметров труда; при этой форме оплаты труда работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня его квалификации. Различают следующие разновидности повременной формы оплаты труда: простая повременная, повременно-премиальная, окладная, контрактная.

Заработная плата при простой повременной системе начисляется по тарифной ставке работника данного разряда за фактически отработанное время. Может устанавливаться часовая, дневная, месячная тарифная ставка.

Заработная плата работника за месяц ($Зн_м$) при установленной часовой тарифной ставке работника данного разряда ($Тч$) определяется по формуле

$$Зн_м = Тч \times Ч_ф,$$

где $Ч_ф$ — фактически отработанное количество часов в месяце.

Заработная плата рабочего за месяц при дневной тарифной ставке определяется аналогично.

При ежемесячной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых месячных окладов (ставок), числа рабочих дней, фактически отработанных работником в данном месяце, а также планового количества рабочих дней согласно графику работы на данный месяц.

Повременно-премиальная система оплаты труда представляет собой сочетание простой повременной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.

При *окладной системе* оплата труда производится не по тарифным ставкам, а по установленным месячным должностным окладам. Система должностных окладов используется для руководителей, специалистов и служащих. *Должностной месячный оклад* — абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью. Окладная система оплаты труда может предусматривать элементы премирования за количественные и качественные показатели.

На предприятиях любой формы собственности должны быть утвержденные руководством предприятия штатные расписания, где указываются должности работающих и соответствующие этим должностям месячные оклады.

Месячный оклад каждой категории работающего может быть дифференцирован в зависимости от уровня квалификации, ученой степени, звания и т.д. в соответствии с положением о профессии (должности).

Руководящие работники и служащие за результаты финансово-хозяйственной деятельности могут премироваться из прибыли предприятия по утвержденным предприятием положениям.

Оплата труда руководителей государственных предприятий должна оговариваться в трудовом договоре (контракте), поэтому она получила название контрактной.

В условиях рынка принципиально меняются подходы к оплате труда, оплачиваются не затраты, а результаты труда, прибыль становится высшим критерием оценки количества и качества труда и основным источником личных доходов работников предприятий любых организационно-правовых форм.

В рыночной экономике нет строгой регламентации в оплате труда, каждый предприниматель может применять различные варианты оплаты труда, которые соответствуют целям предприятия.

Плановая величина расходов на оплату труда, или фонд оплаты труда (ФОТ), может определяться различными способами укрупненно или дифференцированно.

Укрупненно плановый фонд оплаты труда (ФОТ_{укр}) можно рассчитать четырьмя способами.

1. На основе норматива заработной платы на единицу продукции/услуг ($H_{зпл}$):

$$ФОТ_{пл} = Q_1 \times H_{зпл},$$

где Q_1 — планируемый объем продукции/услуг в натуральном (стоимостном) выражении.

2. На основе индексов изменений заработной платы и производительности труда:

$$ФОТ_{пл} = ФОТ_{баз} \times (I_{з.пл} : I_{п.тр}),$$

где $ФОТ_{баз}$ — базовая величина фонда оплаты труда в предыдущем (отчетном) году; $I_{зпл}$ и $I_{птр}$ — индексы изменений заработной платы и производительности труда в планируемом периоде.

3. На основе норматива прироста фонда оплаты труда за каждый процент прироста объема продукции/услуг:

$$ФОТ_{пл} = ФОТ_{баз} + ФОТ_{баз} (H_{з.пл} \times K) : 100,$$

где K — прирост объема продукции/услуг; $H_{з\text{пл}}$ — норматив прироста заработной платы за каждый процент прироста объема продукции/услуг.

4. Исходя из численности работающих ($Чсн$) и их годовой заработной платы с доплатами и начислениями ($ЗП_{год}$):

$$ФОТ_{пл} = Чсн \times ЗП_{год}$$

При этом методе $ФОТ$ может быть рассчитан как в целом по предприятию, так и по категориям и отдельным группам работников.

Дифференцированно (детально) плановый $ФОТ$ рассчитывается отдельно по категориям персонала по подразделениям, в целом по предприятию и включает расчеты тарифного, часового, дневного, месячного (годового) $ФОТ$ (табл. 11.1).

Тарифный $ФОТ$ включает оплату труда сдельщиков и повременщиков.

$ФОТ$ сдельщиков ($З_{сд}$) за запланированный объем работ/услуг по сдельным расценкам рассчитывается по формуле

$$З_{сд} = P \times N \times K,$$

где P — сдельная расценка за единицу продукции/услуг; N — количество (объем) продукции/услуг по программе; K — коэффициент выполнения планового задания.

$ФОТ$ повременщиков ($J_{повр}$) за подлежащее отработке время по тарифным ставкам определяется по формуле

$$З_{повр} = H \times T_{ст} \times K,$$

где H — объем работ, нормо-ч; $T_{ст}$ — средняя часовая тарифная ставка по выполняемой работе; K — коэффициент выполнения планового задания.

Для получения планового $ФОТ$ работников к тарифному фонду добавляют суммы доплат, включаемых в часовой, дневной, месячный (годовой) $ФОТ$.

Часовой $ФОТ$ состоит из тарифного $ФОТ$ и дополнительной оплаты за фактически отработанное время, в том числе за ночное время, вредность, выплаты по прогрессивным системам оплаты труда и премиальные поощрения.

Таблица 10.1. Состав месячного (годового) фонда оплаты труда

	Доплаты до часового фонда $Ю$	Доплаты до дневного фонда $(Дд)$	Доплаты до месячного фонда $(Дм)$
Сдельная повременная оплата, $о$ (Зад) ^{повр}			
Тарифный фонд оплаты труда $(Зт)$ $Зт = Зад + З_{пов}$			
Часовой фонд оплаты труда $(Зч)$ $Зч = Зт + Дч$			
Дневной фонд оплаты труда $(Зд)$ $Зд = Зч + Дд$			

Месячный фонд оплаты труда (Z_m)

$$Z_m = Z_d + d,$$

Дневной ФОТ состоит из часового ФОТ и предусмотренных выплат, связанных с внутрисменными перерывами, например, оплаты перерывов матерям, имеющим грудных детей; доплата подросткам (до 18 лет) за сокращенный рабочий день.

Месячный (годовой) ФОТ включает дневной ФОТ и доплаты за нерабочие дни: очередной и дополнительный отпуска; выполнение государственных обязанностей; выходное пособие.

Сумма тарифного ФОТ и доплат к нему называется *основной заработной платой*.

Фонд оплаты труда учеников (ФОТ) определяется исходя из численности учеников

$$ФОТ_{уч} = r \times t \times e.$$

(г), месячного оклада (e) ученика и срока обучения (t):

В состав расходов на оплату труда (или фонд оплаты труда) включаются все расходы предприятия, учреждения, организации на оплату труда независимо от источника финансирования включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за неотработанное время, в течение которого за ними сохраняется заработная плата, а также включая стимулирующие и компенсирующие выплаты.

За счет части чистой прибыли и заработной платы на предприятии образуется также фонд потребления, который является основой доходов работников предприятия и включает:

- фонд оплаты труда ($ФОТ$) — средства, начисленные для оплаты труда всех работников;
- доходы (дивиденды, проценты), выплачиваемые по акциям трудового коллектива и вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия, учреждения, организации;
- денежные выплаты и поощрения.

Различают средний доход и среднюю заработную плату работников.

Средний доход работников в целом по предприятию, учреждению, организации начисляется исходя из суммы средств, направляемых на потребление, а именно: расходов на оплату труда, денежных выплат и поощрений, доходов (дивиденды, проценты).

Средняя заработная плата работников в целом по предприятию, учреждению, организации начисляется исходя из фонда оплаты труда работников, списочного состава (включая оплату труда совместителей), вознаграждений по итогам работы за год и единовременных поощрений работников.

Источник: составлено по:

Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15712-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/514811> (дата обращения: 08.03.2023).

Морозов, М. А. Экономика организаций сферы туризма : учебник для вузов / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 304 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15216-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510100> (дата обращения: 09.03.2023).

**Приложение № 2 к методическим
материалам по дисциплине (модулю).
Конспекты практических (семинарских)
занятий по дисциплине (модулю)**

**КОНСПЕКТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 1. Предпринимательская и производственная функции на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса.

3. Цели занятия: Раскрыть основные положения предпринимательской деятельности.

4. Структура практического (семинарского) занятия

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Предпринимательство как экономическая категория	Доклады
2	Предприятие и предпринимательская деятельность	Доклады

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

1. Тема практического (семинарского) занятия.

1.1. Предприятие и предпринимательская деятельность

Форма практического задания: доклады

Темы докладов:

1. Понятие предприятия и его цели.
2. Основные направления деятельности предприятия.
3. Правовые основы функционирования предприятия.
4. Структура предприятия.
5. Классификация предприятий.

2. Тема практического занятия.

1.2. Предприятие и предпринимательская деятельность

Форма практического задания: доклады

Темы докладов:

1. Сущность понятия "хозяйственно-правовая форма предприятия".
2. Государственное предприятие как хозяйственно-правовая форма, его отличие от предприятий других форм собственности.
3. Особенности формирования имущества, управления и распределения дохода на предприятиях с коллективной формой собственности.
4. Хозяйственно-правовые отличия арендных предприятий.
5. Порядок создания, управления и распределения прибыли в акционерных обществах.
6. Общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью. Особенности их формирования и управления.
7. Важнейшие условия и предпосылки создания предприятий негосударственной формы собственности.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса
2. Раздел 2. Основные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

3. Цели занятия: Сформировать у обучающихся понимание сущности основных средств, навыки расчетов динамики и эффективности использования основных средств.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Основные средства предприятия: понятие и классификация	Доклады
2	Планирование, учет, оценка и анализ эффективности использования основных средств	Решение практических задач.

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

2. Тема практического (семинарского) занятия.

2.1. Основные средства предприятия: понятие и классификация

Темы докладов:

1. Содержание категории «основные фонды». Состав и виды основных фондов.
2. Планирование основных фондов и формулы расчета потребности туристского предприятия в оборудовании.
3. Физический и моральный износ основных фондов и формулы их расчета.
4. Показатели экстенсивного и интенсивного использования основных фондов.
5. Показатели фондоотдачи и фондоемкости.
6. Показатели фондовооруженности и производительности труда.
7. Понятие амортизации основных фондов и расчет нормы амортизационных отчислений.
8. Содержание категории аренда, виды аренды.
9. Лизинг — понятие, содержание и схема организации.
10. Расчет лизинговых платежей

2 Тема практического занятия:

2.2. Планирование, учет, оценка и анализ эффективности использования основных средств

Задачи для решения:

Задача 1. Исходные данные:

Деятельность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса характеризуется следующими данными:

Показатель	Предшествующий год, руб.	Отчетный год, руб.
Первоначальная стоимость основных средств	200 000	210 000
Стоимость поступивших основных средств	27 000	29 000
Стоимость выбывших основных средств	21 000	22 000
Стоимость основных средств на начало периода	180 000	186 000

Рассчитайте стоимость основных средств предприятия на конец прошлого года и отчетного года.

Задача 2. Исходные данные:

Стоимость поставки оборудования для гостиничного предприятия характеризуется следующими данными:

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Стоимость оборудования у производителя, тыс. руб.	350
Стоимость транспортировки оборудования, тыс. руб.	15
Стоимость монтажа оборудования, тыс. руб.	8

Рассчитайте первоначальную стоимость оборудования для постановки на балансовый учет предприятия.

Задача 3. Исходные данные:

Стоимость поставки оборудования для гостиничного предприятия характеризуется следующими данными:

Показатель	Значения
Стоимость оборудования у производителя, тыс. руб.	480
Производитель осуществляет доставку оборудования за дополнительную плату, % к стоимости оборудования	2
Стоимость монтажа оборудования, осуществляемого самостоятельно, тыс. руб.	5

Рассчитайте первоначальную стоимость оборудования для постановки на балансовый учет предприятия.

Задача 4. Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия характеризуется следующими данными:

Вид основных фондов	Балансовая стоимость на начало года, млн руб.	Прирост основных фондов, млн руб.	Срок ввода	Годовая норма амортизации, %
Здания и сооружения	9800	230	апрель	
Оборудование	570	160	июнь	12,5

Рассчитайте сумму амортизационных отчислений по гостинице на основе балансовых данных за отчетный период.

Задача 5. Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия характеризуется следующими данными:

Показатель	Значение
Основные производственные фонды на конец года, млн руб.	150

Степень износа основных производственных фондов, %	10
Введены новые основные производственные фонды, млн руб.	7

Определите коэффициенты: обновления; износа и годности фондов на конец года.

Задача 6. Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия характеризуется следующими данными (тыс. руб.):

Показатель	Предыдущий	Отчетный
Объем продаж	5280	5710
Прибыль	2035	2180
Среднегодовая стоимость основных фондов	2820	2980

Рассчитайте фондоотдачу, коэффициент и рентабельность использования основных фондов. Выделите факторы, влияющие на повышение эффективности использования основных фондов.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса
2. Раздел 3. Оборотные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

3. Цели занятия: сформировать у обучающихся понимание сущности оборотных средств, навыки расчетов эффективности использования оборотных средств.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Оборотные средства предприятия, их характеристика	Рефераты.
2	Показатели эффективности использования оборотных средств	Решение практических задач.

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

3. Тема практического (семинарского) занятия.

3.1. Оборотные средства предприятия, их характеристика.

Темы рефератов:

1. Основные финансовые ресурсы предприятия и их взаимосвязь.
2. Оборотные фонды предприятия — экономическая категория.
3. Состав оборотных фондов предприятия.
4. Планирование потребности в оборотных фондах — формулы расчета.
5. Коэффициенты использования оборотных средств.

3. Тема практического (семинарского) занятия.

3.2. Показатели эффективности использования оборотных средств

Задачи для решения:

Задача 1. Исходные данные:

Деятельность предприятия характеризуется следующими данными:

Показатели	2007 год	2008 год
Объём продаж (млн. руб.)	788,0	925,0

Прибыль (млн. руб.)	11,7	13,2
Среднегодовая сумма оборотных средств (млн. руб.)	36,8	38,8

Рассчитайте показатели экономической эффективности использования оборотных средств. Определите абсолютную сумму высвобожденных или дополнительно привлеченных оборотных средств в результате изменения оборачиваемости, а также влияние изменения объема продаж и среднегодовой суммы оборотных средств на оборачиваемость оборотных фондов.

Задача 3. Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия в текущем году характеризуется следующими показателями:

Показатели	Ед. изм.
Планируемый объем гостиничных услуг (ночѐвки в номерах)	29 200
Норма расхода туалетного мыла в день на номер (шт.)	2
Остаток на начало года	900
Нормативный запас на следующий год	1000

Рассчитайте потребность в туалетном мыле на предстоящий год.

Задача 4. Исходные данные:

На конец финансового года запасы ресторана равны 30 000 руб., а себестоимость реализованной продукции – 120 000 руб. Определите коэффициент оборачиваемости запасов.

Задача 5. Исходные данные:

Гостиничное предприятие осуществляет продажу номеров в кредит по корпоративным контрактам с фирмами. Деятельность гостиницы в отчетном месяце характеризуется следующими показателями:

Показатели	Единица измерения
Нормативный срок кредита по корпоративным контрактам (дн.)	30
Дополнительный срок кредита по корпоративным контрактам (дн.)	3
Объем продаж номеров по корпоративным контрактам за месяц (туродни)	100
Фактическая дебиторская задолженность (руб.)	345 000
Цена номера по корпоративным контрактам (руб.) в сутки	3 000

Определите сумму просроченной дебиторской задолженности на начало следующего месяца.

Задача 6. Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия в отчетном периоде характеризуется следующими показателями:

Показатели	2007 год	2008 год
Затраты по предоставлению услуг за год (тыс. руб.)	87 600,0	95 947,5
Средняя кредиторская задолженность (тыс. руб.)	380,0	330,0

Определите динамику кредиторской задолженности гостиничного предприятия.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 4. Издержки производства предприятия и их учет

3. Цели занятия: сформировать у обучающихся представление о сущности издержек производства и их классификации, сформировать навыки калькулирования себестоимости..

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Издержки и их классификация	Рефераты.
2	Калькуляция себестоимости продукции и услуг	Решение практических

	задач.
--	--------

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

4. Тема практического (семинарского) занятия.

4.1. Издержки и их классификация

Тема рефератов

1. Классификация затрат по первичным элементам.
2. Классификация затрат по статьям калькуляции.
3. Классификация затрат по способу отнесения затрат на себестоимость продукции, услуг.
4. Классификация затрат по функциональной роли в формировании себестоимости продукции, услуг.
5. Классификация затрат по степени зависимости от изменения объема производства.
6. Классификация затрат в зависимости от времени возникновения и отнесения на себестоимость продукции.
7. Определите понятие «себестоимость продукции/услуг».
8. Дайте определение производственной себестоимости продукции/услуг.
9. Дайте определение полной себестоимости продукции/услуг.

4. Тема практического занятия.

4.2. Калькуляция себестоимости продукции и услуг

Задачи для решения:

Задача 1. Деятельность гостиничного предприятия характеризуется следующими данными: совокупные затраты равны 1 000 000 руб., число проданных номеров — 500. Определить средние затраты на единицу проданной продукции (номеров).

Задача 2. Рассматривается вопрос об открытии ресторана в одном из трех районов города: А, В, С. Исследование показало, что постоянные затраты (за год) в этих районах города равны 200 000, 500 000 и 800 000 рублей соответственно, а переменные затраты — 65, 45 и 30 рублей за единицу продукции соответственно. Ожидаемый годовой объем обслуживания - 50 000 чел. Определим место строительства с учетом полных затрат.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 5. Ценообразование на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать у обучающихся понимание сущности ценообразования и сформировать навыки владения методами ценообразования.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Роль цены в экономике предприятия	Рефераты.
2	Ценообразование на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса	Решение практических задач.

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

5. Тема практического (семинарского) занятия.

5.1. Роль цены в экономике предприятия.

Перечень тем рефератов:

1. Охарактеризуйте основные составляющие структуры цены.
2. Перечислите функции цены в экономике.
3. Охарактеризуйте основные направления ценовой политики.
4. Стратегии дифференцированного ценообразования.
5. Стратегии ассортиментного ценообразования.
6. Стратегии конкурентного ценообразования.
7. Объясните взаимосвязь целей фирмы, характеристик покупателей и стратегий ценообразования.
8. Охарактеризуйте маркетинговые методы ценообразования.
9. Методы ценообразования как установление надбавок к затратам.
10. Метод ценообразования «баланса доходов и расходов».

5. Тема практического занятия.

5.2. Ценообразование на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса

Задачи для решения:

Задача 1. Полные затраты на производство услуги составляют 3 000 руб. Норматив рентабельности к издержкам, установленный планом, составляет 15%. Определите цену на услугу.

Формула расчета:

$$P = C * (1 + r),$$

где P – цена услуги;

C – себестоимость услуги (средние полные издержки единицы услуги);

r – норматив рентабельности к средним полным издержкам.

Задача 2. Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия характеризуется следующими данными:

Годы	Вариант 1		Вариант 2	
	Цена за номер	Число проданных номеров	Цена за номер	Число проданных номеров
2023	210 (P1)	630 (Q1)	210 (P1)	630 (Q1)
2024	230 (P2)	420 (Q2)	210 (P2)	640 (Q2)

Определите эластичность спроса по цене.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 6. Прибыль и безубыточность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать у обучающихся представление о о прибыли и сформировать практические навыки расчета точки безубыточности..

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Прибыль предприятия и методы ее расчета	Доклады.
2	Безубыточность работы предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Точка безубыточности: понятие, методика расчета, применение	Решение практических задач.

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

6. Тема практического (семинарского) занятия.

6.1. Прибыль предприятия и методы ее расчета

Перечень тем докладов:

1. Прибыль предприятия как экономическая категория, виды прибыли.

2. Метод прямого счета планирования прибыли.
3. Ассортиментный метод планирования прибыли.
4. Аналитический метод планирования прибыли.
5. Метод совмещенного расчета прибыли.
6. Мультипликативный метод расчета прибыли.

7. Охарактеризуйте механизм налогообложения прибыли на предприятии Гостинично-ресторанного бизнеса.

8. Алгоритм корректировки валовой прибыли.

9. Объясните понятие точки безубыточности предприятия и характеризующие ее показатели.

10. Операционный (производственный) рычаг и методы его расчета.

6. Тема практического занятия.

6.2. Безубыточность работы предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

Точка безубыточности: понятие, методика расчета, применение

Задачи для решения.

Задача 1. Исходные данные:

Турфирма оказывает одну услугу. Средние переменные издержки на ее производство и реализацию составляют 90 усл. ден. единиц. Цена единицы туруслуги равна 120 усл. ден. единиц. Постоянные издержки составляют 30 тыс. усл. ден. единиц.

Рассчитайте, какую прибыль получит турфирма при реализации 1 тыс., 3 тыс. и 5 тыс. единиц этой услуги.

Задача 2. Исходные данные:

Турфирма производит и реализует одну услугу. Ее деятельность характеризуется следующими показателями:

Показатели	руб.
Цена единицы услуги	600
Переменные издержки на единицу этой услуги (руб.), в т.ч.	480
– сырье, топливо и другие предметы труда	200
– заработная плата	160
– переменные производственные накладные расходы	80
– переменные сбытовые накладные расходы	40
Постоянные издержки	136

Определить, сколько единиц услуги должна реализовать фирма, чтобы обеспечить получение прибыли в размере 32 тыс. руб.

Задача 3. Исходные данные:

Турфирма оказывает одну услугу. Ее деятельность характеризуется следующими данными:

Показатели	(тыс. руб.)
выручка от реализации	150
переменные издержки	100
постоянные издержки	40
прибыль	10

Определить пороговую выручку.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 7. Анализ хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать понимание у обучающихся о методах анализа хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№	Содержание (кратко)	Методы и средства
---	---------------------	-------------------

п/п		обучения
1	Анализ оборотных активов предприятия	Доклады.
2	Основные показатели анализа хозяйственной деятельности предприятия; рентабельность капитала, производства услуг	Решение практических задач.

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

7. Тема практического (семинарского) занятия.

7.1. Анализ оборотных активов предприятия

Перечень тем докладов:

1. В чем заключается анализ хозяйственной деятельности (основные понятия, виды и методы анализа)?
2. Перечислите основные направления использования результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности и цели его проведения.
3. Объясните структуру агрегированного баланса.
4. Объясните понятия вертикального и горизонтального анализа.
5. Коэффициенты рентабельности капитала.
6. Коэффициенты рентабельности продукции/услуг.
7. Коэффициенты эффективности труда.
8. Коэффициенты анализа дебиторской задолженности.
9. Коэффициенты анализа кредиторской задолженности.
10. Коэффициент анализа оборота товарно-материальных запасов.

7. Тема практического занятия.

7.2. Основные показатели анализа хозяйственной деятельности предприятия; рентабельность капитала, производства услуг

Задачи для решения.

Задача 1. Исходные данные:

Небольшая гостиница предоставила ночевок в январе 1200 ноч./ном., в феврале — 1900 ноч./ном., в марте — 1800 ноч./ном. Цена одного номера составляет 70 усл. ден. един. Себестоимость одного номера составляла: в январе — 55 усл. ден. един., в феврале — 57 усл. ден. един., в марте — 52 усл. ден. един.

Сравните рентабельность продукции, выпущенной за три месяца.

Задача 2. Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия характеризуется следующими данными:

Показатели	Единица
Цена на номер в сутки	300,0 руб.
Объем реализации номеров (ночёвок) за год	29 200
Выручка от реализации (млн. руб.)	8,8
Издержки производства (млн. руб.)	6,3
Капитальные вложения (млн. руб.)	12,9

Определите прибыль, рентабельность единицы продукции, рентабельность инвестиций, рентабельность на вложенный капитал.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 8. Финансовая устойчивость, платежеспособность и рентабельность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: сформировать понимание у обучающихся о финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Финансовая устойчивость предприятия	Доклады.
2	Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия, ликвидный денежный поток	Решение практических задач.

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

8. Тема практического (семинарского) занятия.

8.1. Финансовая устойчивость предприятия

Перечень тем докладов:

1. Что такое финансовая устойчивость предприятия и в чем она выражается?
2. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость.
3. Изложите методику оценки и анализа финансовой устойчивости по абсолютным показателям.
4. Расскажите о типах финансовой устойчивости предприятия на основе трехмерной модели.
5. Изложите методику оценки и анализа финансовой устойчивости по относительным показателям.
6. Коэффициенты ликвидности гостиничного предприятия.
7. Раскройте понятие «ликвидный денежный поток».
8. Изложите методику диагностики банкротства предприятия, формула расчета.
9. Аналитическая «Модель Альтмана» определения банкротства.
10. Двухфакторная модель определения банкротства.

8.Тема практического занятия.

8.2. Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия, ликвидный денежный поток

Задачи для решения.

Задача 1. Исходные данные:

Деятельность предприятия характеризуется следующими данными:

(условные денежные единицы)

Показатель	2023 год	2024 год
Запасы	10 000	15 000
Дебиторская задолженность	2 000	5 000
Денежная наличность	20 000	18 000
Краткосрочная кредиторская задолженность	25 000	27 000

Определите оборотные активы, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности.

Задача 2. Исходные данные:

Деятельность предприятия характеризуется следующими данными:

Коэффициент	Значение	
	на начало периода	на конец триода
1. Автономии	0,59	0,58
2. Соотношения заемных и собственных средств	0,69	0,72
3. Маневренности	0,40	0,33
4. Обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	1,33	0,88
5. Абсолютной ликвидности	0,52	0,24

6. Ликвидности	1,09	0,73
----------------	------	------

Оцените финансовое положение предприятия.

Задача 3. Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия в текущем году характеризуется следующими показателями:

Показатели	На начало периода тыс. руб.	На отчетную дату тыс. руб.
Собственный капитал	483,5	590,9
Заёмные средства	319,6	508,9
Кредиторская задолженность и другие пассивы	34,3	32,3

Рассчитайте коэффициенты финансовой независимости (автономии), задолженности, финансовой напряженности, коэффициент самофинансирования и дать оценку финансового состояния предприятия.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 9. Планирование хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: Изучение вопросов, связанных с планированием хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Содержание и методы планирования	Доклады.
2	Финансовое планирование на предприятии	Решение практических задач.

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

9. Тема практического (семинарского) занятия.

9.1.Содержание и методы планирования

Перечень тем докладов:

1. Методы планирования хозяйственной деятельности предприятия.
2. Виды планов по срокам и продолжительности.
3. Основные статьи финансового плана.
4. Необходимые условия для применения маркетинга.
5. Главные составляющие комплекса маркетинга.
6. Бюджет как инструмент планирования и финансового контроля предприятия.
7. Методика расчета основных показателей бюджета.
8. Расчетная таблица бюджета.
9. Структура объяснительной записки к бюджету.
10. Бизнес-план и его структура.

9.Тема практического занятия.

9.1.Финансовое планирование на предприятии

Задачи для решения.

Задача 1. Исходные данные:

Гостиница планирует осуществить инвестиции в оборудование. Проект требует вложений в размере 20 млн. руб. Инвестиции дадут возможность получить доход, причем амортизационные отчисления равномерны и составляют 5 млн. руб. ежегодно, а прибыль

после уплаты налогов составит 1 млн. руб. Определите период возврата кредита, срок окупаемости, простую и учетную норму прибыли.

Задача 2. Исходные данные:

Предприятие анализирует два инвестиционных проекта:

Год	Оценка чистых денежных поступлений (млн. руб.)	
	Проект А	Проект Б
1	0,9	0,8
2	1,6	1,1
3	-	0,6
Размер инвестиций (млн. руб.)	2,0	2,0
Альтернативные издержки по инвестициям (%)	12	12

Определите, какой из предложенных проектов является предпочтительным для инвестора.

1. Учебная дисциплина. Экономика гостинично-ресторанного комплекса

2. Раздел 10. Планирование трудовых ресурсов и оплата труда работников на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

3. Цели занятия: Изучение вопросов, связанных с планированием трудовых ресурсов и оплата труда работников на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	Планирование производительности труда. Методика расчета. Предельная производительность труда	Доклады.
2	Планирование фонда оплаты труда	Решение практических задач.

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

10. Тема практического (семинарского) занятия.

10.1. Планирование производительности труда. Методика расчета.

Предельная производительность труда

Перечень тем докладов:

1. Сформулируйте структуру и состав кадров предприятия.
2. Формула определения текучести кадров на предприятии.
3. Основные разделы тарифно-квалификационной характеристики.
4. Понятие и формулы расчета выработки и трудоемкости.
5. Планирование роста производительности труда, формула расчета.
6. Планирование численности работников, формула расчета.
7. Сдельная оплата труда, формула расчета.
8. Повременная оплата труда, формула расчета.
9. В чем заключается достижение социального партнерства?
10. Источники информации для подготовки плана социального развития предприятия.

10.Тема практического занятия.

10.2.Планирование фонда оплаты труда

Задачи для решения.

Задача 1. Исходные данные:

Деятельность предприятия характеризуется следующими данными:

Показатель	Единица измерения
Календарный фонд рабочего времени на предприятии (дней)	365
Выходные и праздничные дни при пятидневной рабочей неделе (дней)	112
Количество невыходов в связи с отпусками, болезнями и другими причинами (дней)	28

Определите номинальный и эффективный фонд рабочего времени.

Задача 2. Исходные данные:

Деятельность ресторана характеризуется следующими данными:

Показатель	Единица измерения
Запланированный объем продукции собственного производства (условные блюда)	2 700 000
Норма выработки на одного работника в день (условные блюда)	360
Эффективный фонд рабочего времени (дней) при пятидневной рабочей неделе	225

Определите численность работников рабочих профессий (повара/официанты).

**Приложение № 4 к методическим материалам по дисциплине (модулю).
Учебно-наглядные пособия по дисциплине (модулю)**

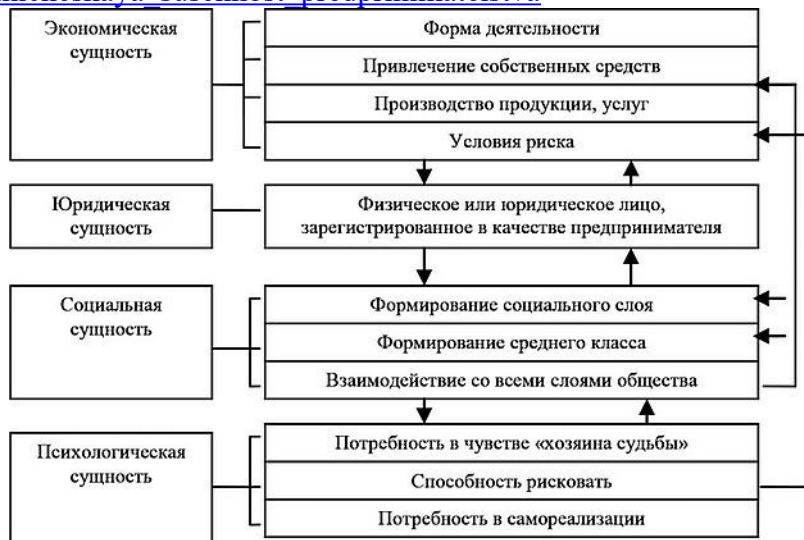
УЧЕБНО-НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

РАЗДЕЛ 1. Предпринимательская и производственная функции на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 1.1. Предпринимательство как экономическая категория



Источник: https://studref.com/377268/menedzhment/ekonomicheskaya_suschnost_predprinimatelstva



Источник: https://studref.com/321710/ekonomika/predprinimatelskaya_deyatelnost_rynke_zemli_ekonomicheskaya_pravovaya_kategoriya

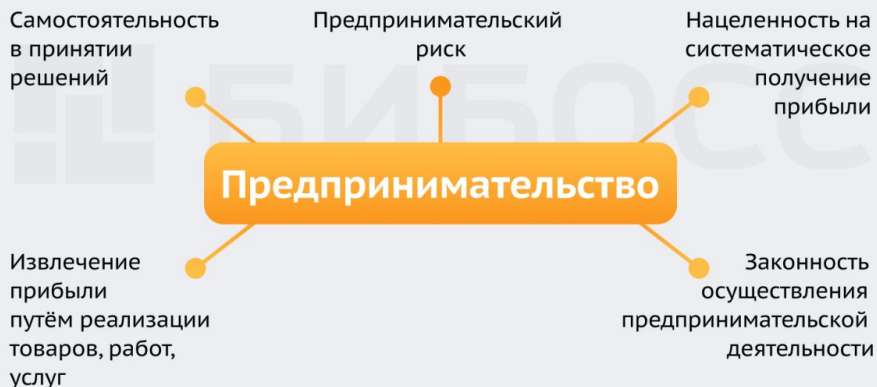
Тема 1.2. Предприятие и предпринимательская деятельность

Значимые этапы развития предпринимательской деятельности в России



Источник: <https://www.beboss.ru/entreneurship>

Признаки предпринимательской деятельности



Источник: <https://www.beboss.ru/entreneurship>

РАЗДЕЛ 2. Основные средства предприятия Гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 2.1. Основные средства предприятия: понятие и классификация



Источник: <https://profmeter.com.ua/communication/learning/course/course3/lesson142/>

Основные фонды предприятия – это стоимостное выражение средств труда, которые переносят свою стоимость на продукт частями, по мере износа.

❖ Закон воспроизводства основного капитала - стоимость основного капитала, введенная в производство, полностью восстанавливается, обеспечивая возможность технического обновления средств труда.

Источник: <https://ppt-online.org/116260>

Тема 2.2. Планирование, учет, оценка и анализ эффективности использования основных средств

Признак классификации	Вид основных средств
По функциональному назначению	Производственные (основное производство)
	Производственные (вспомогательное производство)
	Непроизводственные
По отраслевому признаку	ОС промышленности
	ОС сельского хозяйства
	ОС других отраслей
По вещественно-натуральному составу	Здания
	Сооружения
	Передаточные устройства
	Машины и оборудование
	Транспортные средства
	Производственный и хозяйственный инвентарь
	Другие ОС
По правовому статусу	Собственные
	Арендуемые
По степени использования	Находящиеся в эксплуатации
	Находящиеся в запасе
	Находящиеся на стадии достройки, реконструкции
	Находящиеся на консервации
	Переданные в аренду
По имущественной характеристике	Движимые
	Недвижимые

Источник: <http://projectimo.ru/upravlenie-investiciyami/pokazateli-ehffektivnosti-ispolzovaniya-osnovnykh-sredstv.html>

$K_{\text{экт}} = \frac{T\phi}{T_{\text{нл}}}$	$K_{\text{инт}} = \frac{P\phi}{P_{\text{в}}}$	$K_{\text{интегр}} = K_{\text{экт}} \times K_{\text{инт}}$
$K_{\text{см}} = \frac{M}{K_{\text{м}}}$	$K_{\text{заг}} = \frac{T_{\text{е}}}{T_{\text{раб}}}$	$K_{\text{см,р}} = \frac{K_{\text{см}}}{T_{\text{см}}}$
где $K_{\text{экт}}$	– коэффициент экстенсивного использования оборудования;	
$T_{\text{ф}}$	– фактическое время работы оборудования, ч;	
$T_{\text{нл}}$	– время работы оборудования по норме, ч;	
$K_{\text{инт}}$	– коэффициент интенсивного использования оборудования;	
$P_{\text{ф}}$	– фактическая выработка оборудованием продукции в единицу времени;	
$P_{\text{в}}$	– технически обоснованная выработка оборудованием продукции в единицу времени (определяется на основе паспортных данных оборудования);	
$K_{\text{интегр}}$	– коэффициент интегрального использования оборудования;	
$K_{\text{см}}$	– коэффициент сменности оборудования;	
M	– сумма фактически отработанных машино-смен за сутки,мс;	
$K_{\text{м}}$	– общее количество установленных машин;	
$K_{\text{заг}}$	– коэффициент загрузки оборудования;	
$T_{\text{е}}$	– трудоемкость изготовления всех изделий на данном виде оборудования,ч;	
$T_{\text{раб}}$	– фонд времени загрузки оборудования,ч;	
$K_{\text{см,р}}$	– коэффициент сменного режима времени работы;	
$T_{\text{см}}$	– продолжительность смены,ч.	

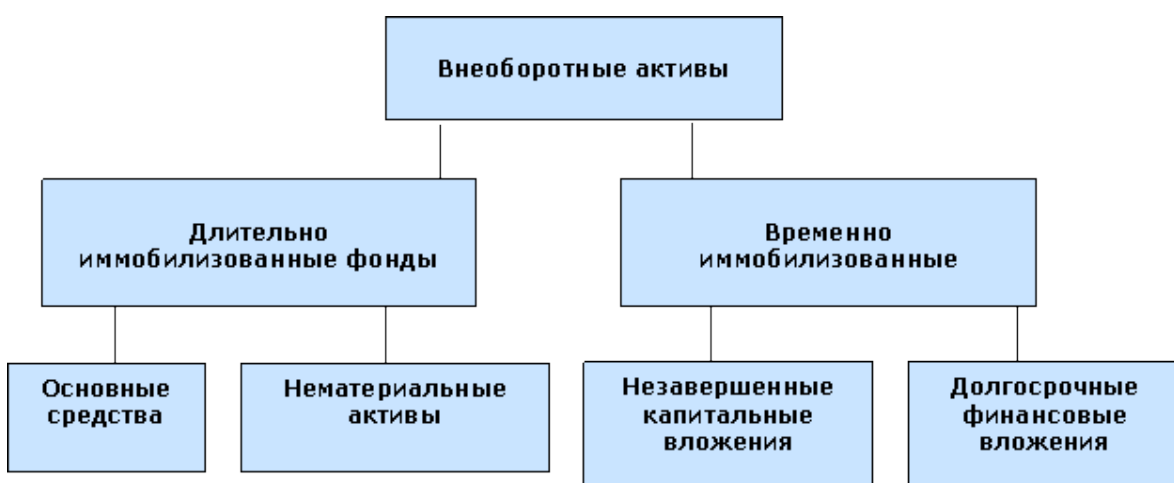
Источник: <http://projectimo.ru/upravlenie-investiciyami/pokazateli-ehffektivnosti-ispolzovaniya-osnovnykh-sredstv.html>

РАЗДЕЛ 3. Оборотные средства предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 3.1. Оборотные средства предприятия, их характеристика

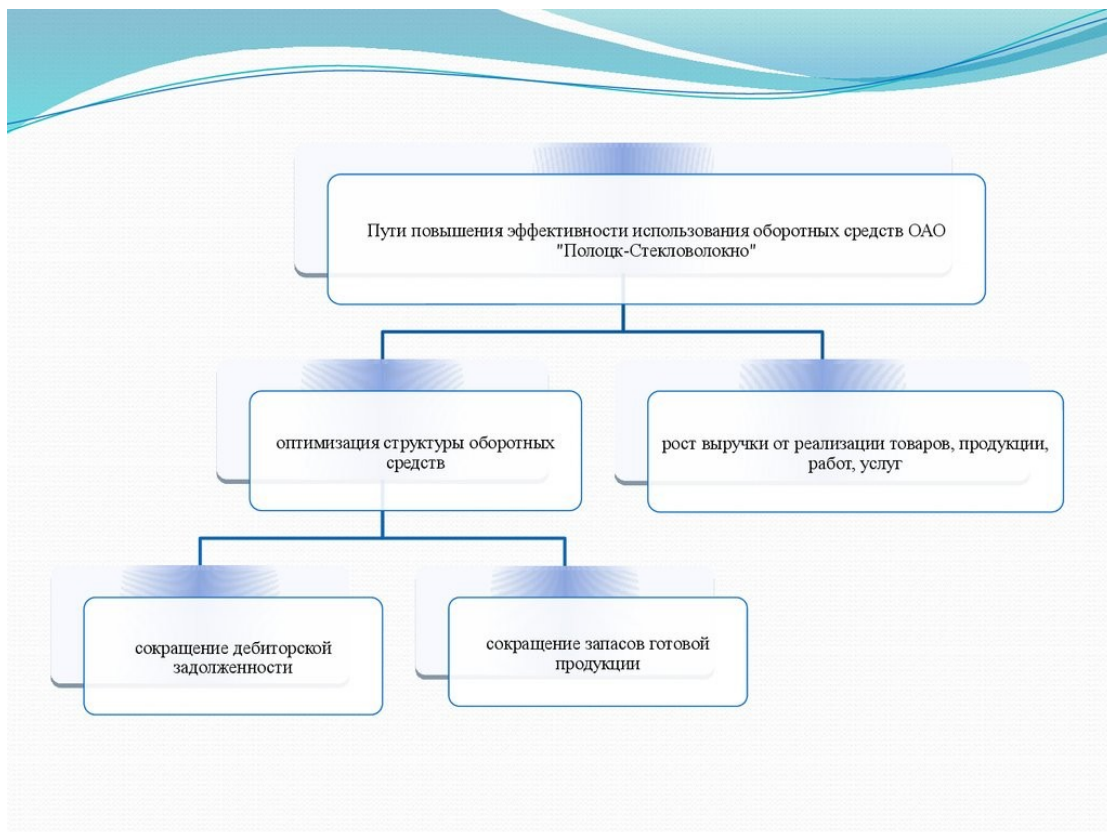


Источник: <http://eokd.tolgas.ru/euk/et/3.htm>



Источник: <http://eokd.tolgas.ru/euk/et/3.htm>

Тема 3.2. Показатели эффективности использования оборотных средств



Источник: <https://ppt-online.org/66756>

Мероприятия по снижению затрат на производство продукции

Наименование мероприятия	Затраты на внедрение мероприятий	Снижение себестоимости
Повышение технического уровня производства	541,3	737,1
- внедрение новых прогрессивных технологий, механизации и автоматизации производственных процессов	222,9	160,1
- совершенствование технологии производства	148,0	308,0
- улучшение использования сырья, материалов, применение новых видов сырьевых ресурсов	170,4	269,0
- изменение конструкции и технических характеристик продукции	0,0	
- ввод в действие и освоение новых производств	0,0	
- прочие мероприятия, повышающие технический уровень производства	0,0	
Внедрение вычислительной техники	0,0	
Улучшение организации производства труда	0,0	107,4
ИТОГО по организации с учетом дополнительных мер, из них	43 448	4 173
- мероприятия по снижению материалоемкости продукции	541	737
- мероприятия по снижению энергоемкости продукции	42907	3328

Источник: <https://ppt-online.org/66756>

РАЗДЕЛ 4. Издержки производства предприятия и их учет
Тема 4.1. Издержки и их классификация

Элементы внутренних издержек

- 1. Нормальная прибыль** (минимальная плата, необходимая для того, чтобы удержат предпринимательский талант в рамках предприятия) → общая выручка = экономическим издержкам.
- 2. Экономическая прибыль** (доход, полученный сверх нормальной прибыли) → разница между выручкой фирмы и ее экономическими издержками.
- 3. Бухгалтерская прибыль** представляет собой разницу между выручкой фирмы и ее бухгалтерскими издержками.

Расчет бухгалтерской и экономической прибыли (тыс. руб.)

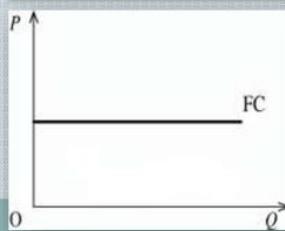
	Бухгалтерский	Экономический
1. Выручка	1000	1000
2. Явные затраты	800	800
а) Сырье и материалы	350	350
б) Топливо, энергия	100	100
в) Зарплата	250	250
г) % по заемным средствам (1000) при $i=0,1$	100	100
3. Неявные затраты		250
а) Альтернативная стоимость времени предпринимателя		50
б) Альтернативная стоимость собственных средств капитала (2000) при $i=0,1$		200
4. Бухгалтерская прибыль	200	
5. Экономическая прибыль		-50

Источник: <https://ppt-online.org/308081>

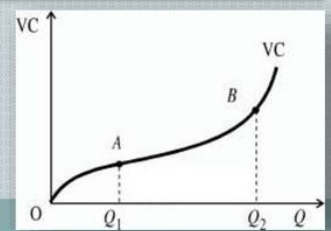
Виды издержек

- **Средние издержки**- общие издержки в расчете на единицу продукции.
- **Предельные издержки**- это прирост общих издержек, связанный с выпуском дополнительной единицы продукции.
- **Общие издержки (ТС)**- издержки всего выпуска продукта фирмы.

Постоянные (FC)- часть общих издержек фирмы, которая не зависит от объема выпускаемой продукции (аренда помещения, процент по ссуде, полученной в банке, заработная плата аппарата управления)



Переменные (VC)- часть общих издержек фирмы, величина которой находится в прямой зависимости от выпуска продукта (затраты на сырье, топливо, энергию, заработная плата рабочих, упаковка продукции)



Невозвратные - осуществленные один раз, и не могут быть возвращены даже после прекращения деятельности фирмы (затраты на регистрацию фирмы)

Источник: <https://ppt-online.org/308081>

Тема 4.2. Калькуляция себестоимости продукции и услуг

✓ Методические материалы по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях машиностроения и металлообработки (утверждены письмом Госплана СССР № АБ-162/16-127, Минфином СССР, Госкомцен СССР № 10-86/1080, ЦСУ СССР от 10.06.1975)

✓ Инструкция по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях плодоовощной промышленности и предприятиях по производству пищевых концентратов (утверждена Минпищепромом СССР 20.05.1976)

✓ Методические указания по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях цветной металлургии (утверждены Роскомметаллургией 07.12.1993)

✓ Методические рекомендации (инструкция) по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции лесопромышленного комплекса (утверждены Минпромнаучкой РФ 26.12.2002)

Подготовлено для fd.ru

Источник: <https://www.fd.ru/articles/161118-kalkulyatsiya-sebestoimosti-produktsii-osobennosti-sostavleniya-obrazets-v-excel>

Типовая калькуляция для производственных предприятий

- 1 Сырье и материалы
- 2 Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги сторонних предприятий
- 3 Возвратные отходы (вычитаются)
- 4 Топливо и энергия на технологические цели
- 5 Основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих
- 6 Отчисления на социальное страхование с заработной платы производственных рабочих
- 7 Расходы на подготовку и освоение производства
- 8 Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования
- 9 Цеховые расходы
- 10 Общезаводские расходы
- 11 Потери от брака
- 12 Прочие производственные расходы
- 13 Внепроизводственные расходы

Подготовлено для fd.ru

Источник: <https://www.fd.ru/articles/161118-kalkulyatsiya-sebestoimosti-produktsii-osobennosti-sostavleniya-obrazets-v-excel>

РАЗДЕЛ 5. Ценообразование на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 5.1. Роль цены в экономике предприятия

1.1. Роль и значение цены в рыночной экономике

- *Цена* – элемент, присущий экономике любого типа, основанной на товарно-денежных отношениях, так как опосредствует их, но формируются и действуют цены в различных системах поразному.

Формирование конечного уровня цены происходит не в сфере производства (что присуще планово-административной системе), а в сфере реализации продукции, то есть на рынке цена всегда является рыночной величиной.

Источник: <https://ppt-online.org/387194>

1.1. Роль и значение цены в рыночной экономике

Факторы, влияющие на уровень цен:



Источник: <https://ppt-online.org/387194>

Тема 5.2. Ценообразование на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса

Межрегиональный центр компетенций
в области искусства, дизайна и сферы услуг

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР

Ценообразование и ценовая политика гостиничного предприятия

Ценообразование – это система стандартных правил определения цены гостиничного продукта при его реализации. Политика цен гостиничного предприятия.


Ценовая политика — это общие принципы, которых придерживается компания в сфере установления цен на свои товары или услуги.

В процессе ценообразования происходит выбор и установление таких расценок на продукты/услуги, которые позволяют:

- культивировать платежеспособный спрос, то есть совершать продажи;
- покрывать издержки на производство гостиничных продуктов;
- максимизировать прибыль от продаж;

Ценообразование:

- Позволяет формировать объем прибыли;
- Является инструментом конкурентной борьбы;
- Является инструментом согласования интересов отеля с партнерами и клиентами на рынке.



mck72.ru
+7 (3452) 204-171

1

Источник: <https://ppt-online.org/780450>

Межрегиональный центр компетенций
в области искусства, дизайна и сферы услуг

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР

Цели формирования ценовой политики:


- Обеспечение существования гостиничного предприятия
- Максимизация прибыли от продаж
- Расширение оборота
- Снятие сливок за счет уникальности услуги
- Лидерство в качестве гостиничных услуг.

В зависимости от целей, гостиничное предприятие выбирает стратегию.

Ценовая стратегия — это выбор возможной динамики изменения исходной цены продукта в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели предприятия.

Корректировка цен находится в зависимости от:

- от сезона (лето - осень, зима, весна - лето);
- от скидок (на периоды времени);
- от цен конкурентов (повышая или понижая);
- стимулирования сбыта гостиничных продуктов;
- с учетом положения на гостиничном рынке;
- ориентированность на международный рынок



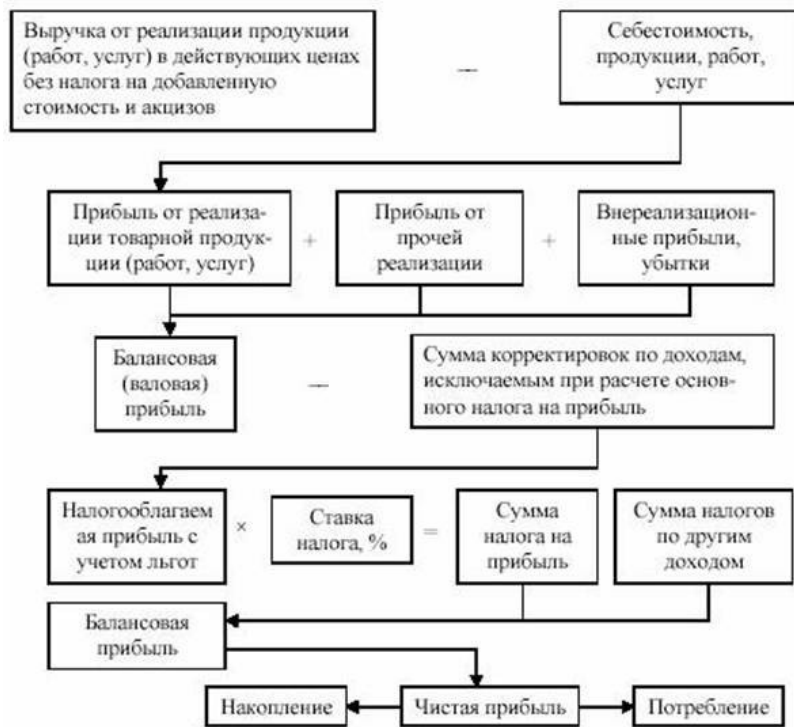
mck72.ru
+7 (3452) 204-171

1

Источник: <https://ppt-online.org/780450>

РАЗДЕЛ 6. Прибыль и безубыточность предприятия Гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 6.1. Прибыль предприятия и методы ее расчета



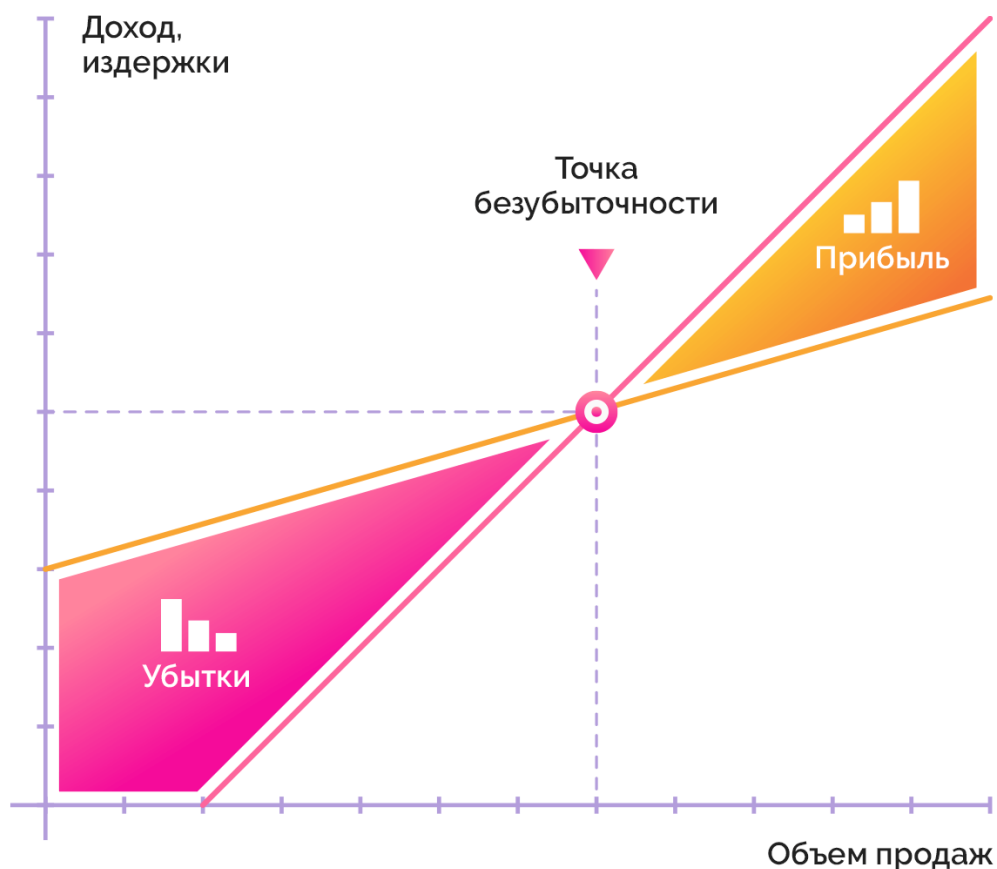
Источник: <https://ecoorg.jimdofree.com/%D1%81%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B9%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8B-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C-%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F/>



Источник: <https://ecoorg.jimdofree.com/%D1%81%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B9%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8B-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C-%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F/>

<https://neiros.ru/blog/finance/kak-i-zachem-rasschityvat-tochku-bezubytochnosti/>

Тема 6.2. Безубыточность работы предприятия Гостинично-ресторанного бизнеса.
Точка безубыточности: понятие, методика расчета, применение



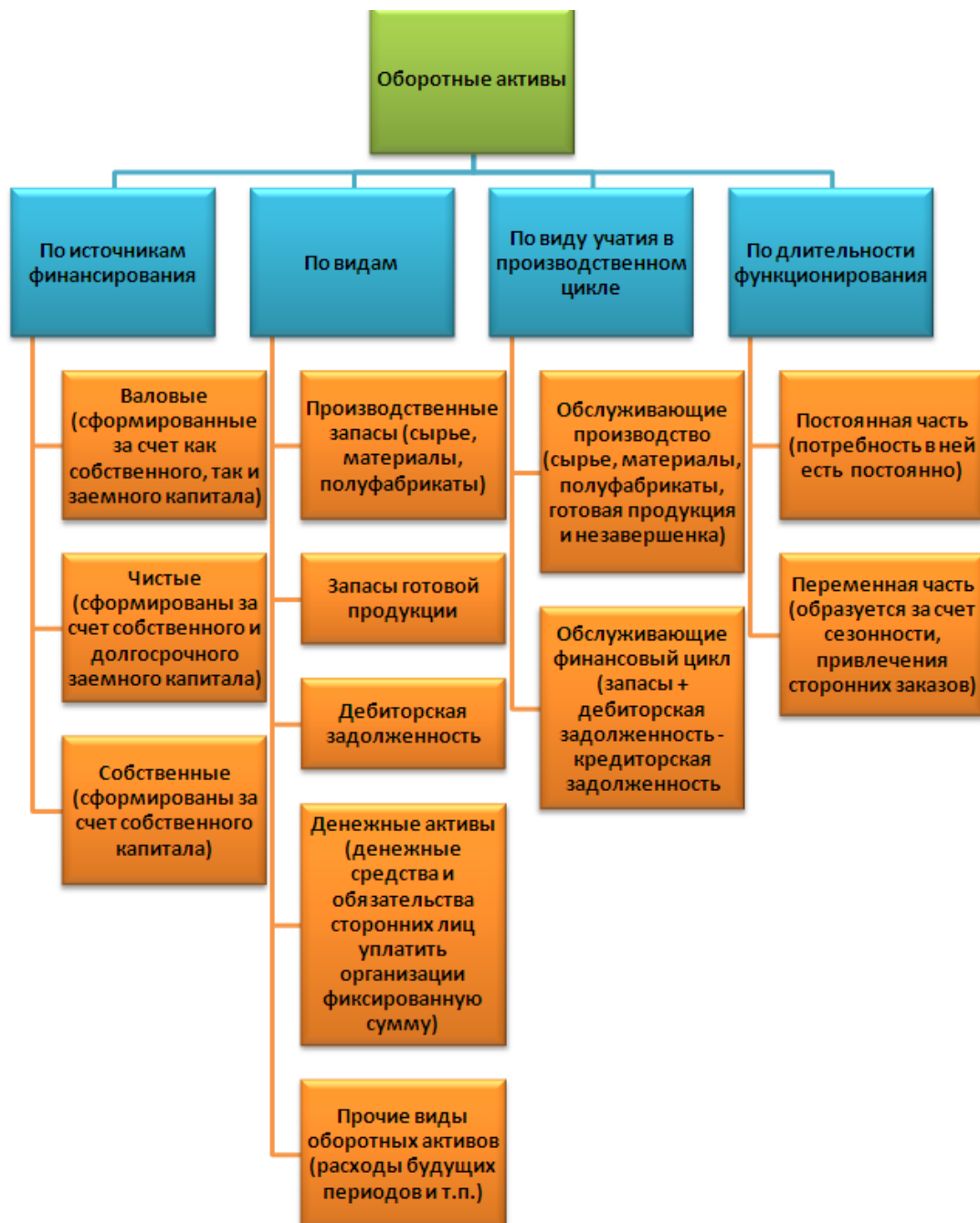
Источник: <https://neiros.ru/blog/finance/kak-i-zachem-rasschityvat-tochku-bezubytochnosti/>



Источник: <https://neiros.ru/blog/finance/kak-i-zachem-rasschityvat-tochku-bezubytochnosti/>

РАЗДЕЛ 7. Анализ хозяйственной деятельности предприятия Гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 7.1. Анализ оборотных активов предприятия



Источник: <https://1fin.ru/?id=281&t=513>



Источник: <https://1fin.ru/?id=281&t=513>

Тема 7.2. Основные показатели анализа хозяйственной деятельности предприятия; рентабельность капитала, производства услуг



Источник: https://www.profiz.ru/peo/10_2021/rentabelnost_kompanii/

Коэффициент общей ликвидности	=	$\frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	=	$\frac{\text{Ден. ср.} - \text{ва} + \text{Крат. фин. влож} + \text{Деб. з.}}{\text{Текущие обязательства}}$
Коэффициент абсолютной ликвидности	=	$\frac{\text{Ден. ср.} - \text{ва} + \text{Крат. фин. влож}}{\text{Текущие обязательства}}$

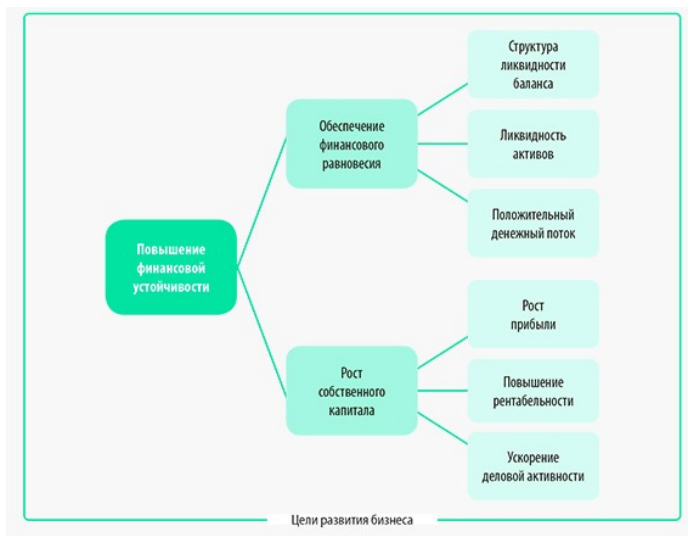
Источник: https://www.profiz.ru/peo/10_2021/rentabelnost_kompanii/

РАЗДЕЛ 8. Финансовая устойчивость, платежеспособность и рентабельность предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 8.1. Финансовая устойчивость предприятия

Степень финансовой устойчивости	Значение абсолютных показателей	Источники формирования оборотных активов	Комментарий
Хорошая финансовая устойчивость	Все три показателя > 0	Собственные оборотные средства	Высокая платежеспособность и низкая зависимость от кредиторов
Нормальная финансовая устойчивость	Только второй и третий показатели > 0	Собственные оборотные средства и долгосрочные обязательства	Хорошая платежеспособность и рентабельность деятельности
Низкая финансовая устойчивость	Только третий показатель > 0	Собственные оборотные средства, долгосрочные и краткосрочные обязательства	Низкая платежеспособность и высокая зависимость от кредитов

Источник: https://www.profiz.ru/peo/7_2021/tekhnika_upravleniya/

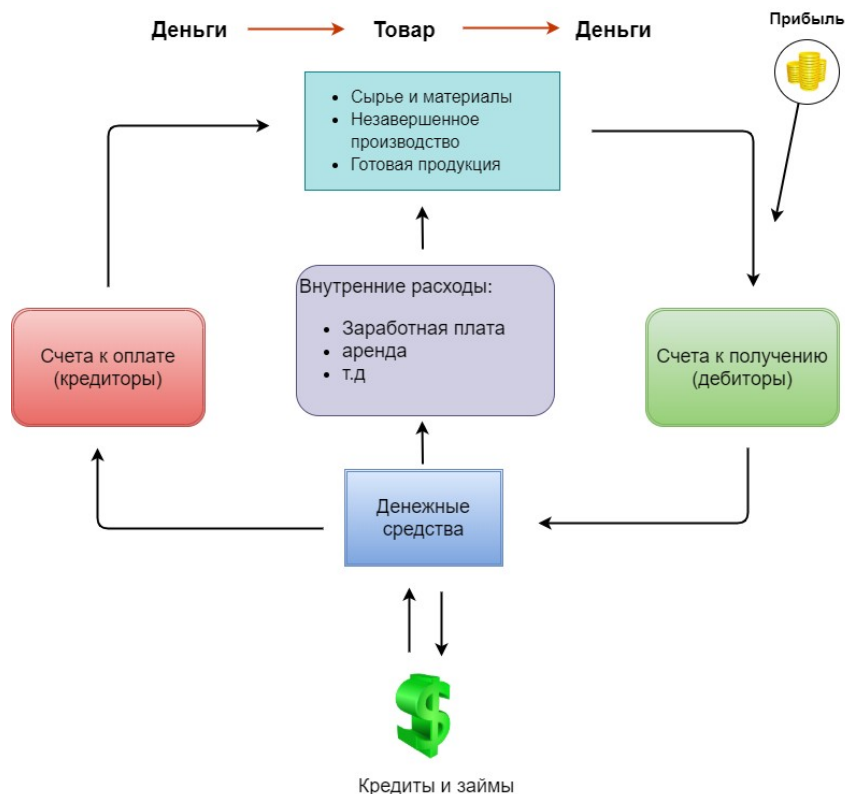


Источник: https://www.profiz.ru/peo/7_2021/tekhnika_upravleniya/

Тема 8.2. Оценка платежеспособности и ликвидности предприятия, ликвидный денежный поток

Актив		Пассив	
Необоротные активы	220	Собственный капитал	180
Текущие активы:	340	Долгосрочные обязательства	75
— Запасы	150	Краткосрочные обязательства	305
— Дебиторская задолженность	140		
— Денежные средства	50		
Всего активов	560	Всего пассив	560

Источник: <https://www.antonpiskun.pro/kak-proanalizirovat-platezhesposobnost-kompanii/>



Источник: <https://www.antonpiskun.pro/kak-proanalizirovat-platezhesposobnost-kompanii/>

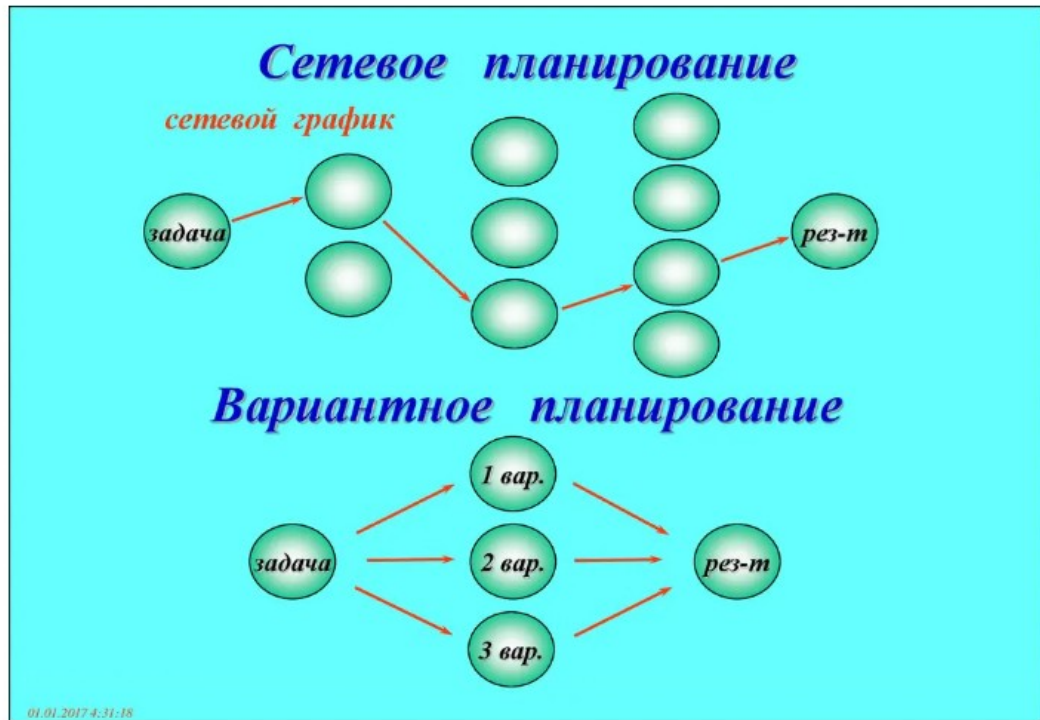
РАЗДЕЛ 9. Планирование хозяйственной деятельности предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 9.1. Содержание и методы планирования



Нормативный метод планирования.

Источник: <https://sprintinvest.ru/metody-planirovaniya>



Сетевое планирование для сложных процессов.

Источник: <https://sprintinvest.ru/metody-planirovaniya>

Тема 9.2. Финансовое планирование на предприятии



Источник: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/postroenie-budzhetirovaniya-na-predpriyatii/>



Источник: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/postroenie-budzhetrovaniya-na-predpriyatii/>

РАЗДЕЛ 10. Планирование трудовых ресурсов и оплата труда работников на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

Тема 10.1. Планирование производительности труда. Методика расчета. Предельная производительность труда

Основные понятия

- Под *кадрами предприятия* понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.
- В *списочный состав* включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной деятельностью.
- Следует различать такие понятия, как «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы предприятия».
- Под *кадрами предприятия* понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия или организации.

4

Источник: <https://ppt-online.org/650547>

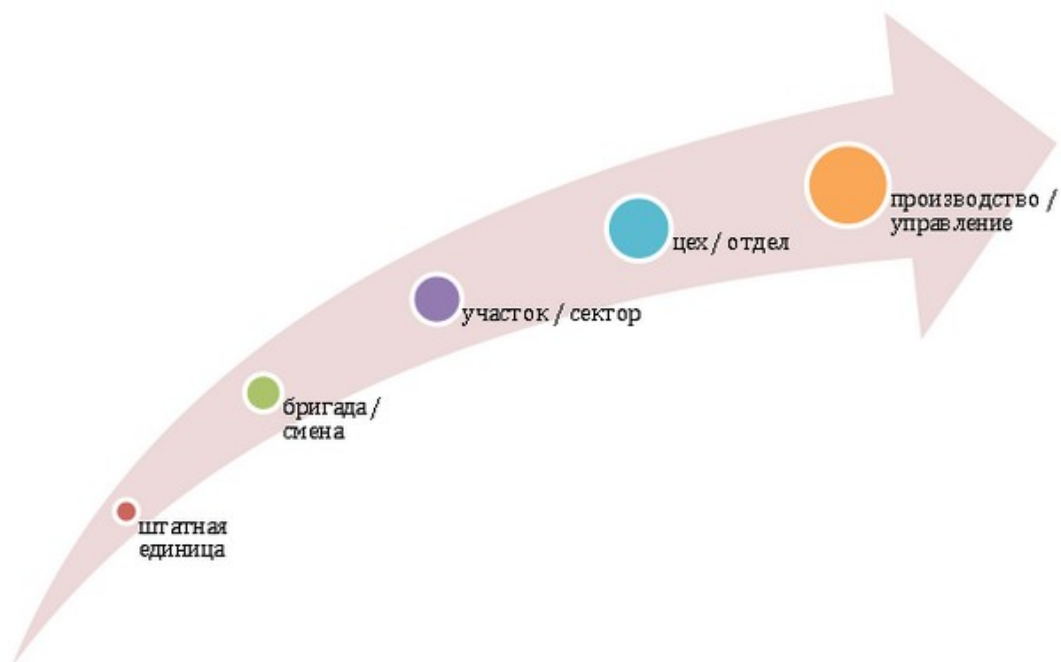
Основные понятия

- «Персонал» — весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников.
- Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу.
- Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют *структуру кадров*.
- Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции/услуг, т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют *производственный персонал*. К нему относятся все работники основных, вспомогательных и других подразделений предприятия; аппарата управления со всеми отделами и службами, а также транспортных средств предприятия.

5

Источник: <https://ppt-online.org/650547>

Тема 10.2. Планирование фонда оплаты труда



Источник: <https://fotrss.ru/fond-oplaty-truda/planirovanie-i-raschet-fonda-oplaty-truda.html>

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \text{ФОТ}_{\text{ф}} \times K_{\text{пр}} \pm \text{СЗП} \times \text{Ч},$$

ФОТ_{пл} - плановый фонд оплаты труда

ФОТ_ф - фактический фонд оплаты труда

K_{пр} - коэффициент изменения производственной программы

СЗП - средняя заработная плата работников, по которым меняется численность

Ч - изменение численности работников


Источник: <https://fotrss.ru/fond-oplaty-truda/planirovanie-i-raschet-fonda-oplaty-truda.html>

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением Ученого совета института на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – <i>бакалавриат по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело</i> , утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 08.06.2017г № 515	Протокол заседания Ученого совета института № 2 от «27» 04 2023 года	01.09.2023
2.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от « ____ » _____ 20 ____ года	__ . __ . ____
3.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от « ____ » _____ 20 ____ года	__ . __ . ____
4.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от « ____ » _____ 20 ____ года	__ . __ . ____



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

УТВЕРЖДАЮ
Директор Высшей школы индустрии
гостеприимства, впечатлений и социального
креатива (институт)

/ **К.К. Поздняков**
«27» апреля 2023 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Направление подготовки
43.03.03 Гостиничное дело

Направленность
«Гостиничная деятельность»

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - ПРОГРАММА
БАКАЛАВРИАТА**

Форма обучения
Очная, очно-заочная, заочная

Москва 2023

Методические материалы по дисциплине (модулю) «Сервис-дизайн в гостиничном и ресторанном бизнесе» разработана на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – *бакалавриата* по направлению подготовки 43.03.03 *Гостиничное дело*, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 08 июня 2017г. № № 515, учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования - программы *бакалавриата* по направлению подготовки 43.03.03 *Гостиничное дело* (далее – «ОПОП»).

Методические материалы по дисциплине (модулю) разработаны рабочей группой в составе: канд. экон. наук, доцента Шадской И.Г.

Методические материалы по дисциплине (модулю) обсуждены и утверждены на заседании кафедры ресторано-гостиничного бизнеса и гастрономии
(наименование кафедры)

Протокол № 2 от «27» апреля 2023 года

Заведующий
кафедрой
д-р экон.наук,
доцент

Л.Г. Руденко

(подпи
сь)

Методические материалы по дисциплине (модулю) рекомендованы к утверждению представителями организаций-работодателей:

Управляющий Отель Веллион
Сухаревский, Москва

М.Ф.Курджиева

(подпись)

Методические материалы по дисциплине (модулю) рецензированы и рекомендованы к утверждению:

Д-р экон. наук, проф.,

Руководитель центра научных
исследований и технического
регулирования в сфере услуг, АО
«Институт региональных экономических
исследований (ИРЭИ)», Москва

Т.И. Зворыкина

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННЫМ, ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	4
1.1. Методические материалы к проведению лекционных занятий по дисциплине (модулю).....	
1.2. Методические материалы по подготовке к практическим занятиям по дисциплине (модулю).....	
1.3. Учебно-наглядные пособия по разделам (темам) дисциплины (модуля).....	12
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ.....	16
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	26
3.1. Организационные основы применения балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю).....	26
3.2. Проведение текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося.....	27
3.3. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося.....	28
Приложение № 1 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Конспекты лекционных занятий по дисциплине (модулю).....	30
КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	30
Приложение № 2 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Конспекты практических (семинарских) занятий по дисциплине (модулю).....	48
КОНСПЕКТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	69
Приложение № 3 к методическим материалам по дисциплине (модулю). Учебно-наглядные пособия по дисциплине (модулю).....	90
УЧЕБНО-НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....	90
ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ.....	94

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННЫМ, ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

1.1. Методические материалы к проведению лекционных занятий по дисциплине (модулю)

Лекция - один из методов обучения, одна из основных системообразующих форм организации учебного процесса в вузе. Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение педагогическим работником учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом дисциплины (модуля). Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде. В ряде случаев лекция выполняет функцию основного источника информации: при отсутствии учебников и учебных пособий, чаще по новым курсам; в случае, когда новые научные данные по той или иной теме не нашли отражения в учебниках; отдельные разделы и темы очень сложны для самостоятельного изучения. В таких случаях только лектор может методически помочь обучающимся в освоении сложного материала.

Возможные формы проведения лекций:

- Вводная лекция – один из наиболее важных и трудных видов лекции при чтении систематических курсов. От успеха этой лекции во многом зависит успех усвоения всего курса. Она может содержать: определение дисциплины (модуля); краткую историческую справку о дисциплине (модуле); цели и задачи дисциплины (модуля), ее роль в общей системе обучения и связь со смежными дисциплинами (модулями); основные проблемы (понятия и определения) данной науки; основную и дополнительную учебную литературу; особенности самостоятельной работы обучающихся над дисциплиной (модулем) и формы участия в научно-исследовательской работе; отчетность по курсу.

- Информационная лекция ориентирована на изложение и объяснение обучающимся научной информации, подлежащей осмыслению и запоминанию. Это самый традиционный тип лекций в практике высшей школы.

- Заключительная лекция предназначена для обобщения полученных знаний и раскрытия перспектив дальнейшего развития данной науки.

- Обзорная лекция – это систематизация научных знаний на высоком уровне, допускающая большое число ассоциативных связей в процессе осмысления информации, излагаемой при раскрытии внутрипредметной и межпредметной связей, исключая детализацию и конкретизацию. Как правило, стержень излагаемых теоретических положений составляет научно-понятийная и концептуальная основа всего курса или крупных его разделов.

- Лекция-беседа - непосредственный контакт педагогического работника с аудиторией - диалог. По ходу лекции педагогический работник задает вопросы для выяснения мнений и уровня осведомленности обучающихся по рассматриваемой проблеме.

- Лекция-дискуссия - свободный обмен мнениями в ходе изложения лекционного материала. Педагогический работник активизирует участие в обсуждении отдельными

вопросами, сопоставляет между собой различные мнения и тем самым развивает дискуссию, стремясь направить ее в нужное русло.

- Лекция с применением обратной связи включает в себе то, что в начале и конце каждого раздела лекции задаются вопросы. Первый - для того, чтобы узнать, насколько обучающиеся ориентируются в излагаемом материале, вопрос в конце раздела предназначен для выяснения степени усвоения только что изложенного материала. При неудовлетворительных результатах контрольного опроса педагогический работник возвращается к уже прочитанному разделу, изменив при этом методику подачи материала.

- Проблемная лекция опирается на логику последовательно моделируемых проблемных ситуаций путем постановки проблемных вопросов или предъявления проблемных задач. Проблемный вопрос - это диалектическое противоречие, требующее для своего решения размышления, сравнения, поиска, приобретения и применения новых знаний. Проблемная задача содержит дополнительную вводную информацию и при необходимости некоторые ориентиры поиска ее решения.

- Программированная лекция - консультация – педагогический работник сам составляет и предлагает обучающимся вопросы. На подготовленные вопросы педагогический работник сначала просит ответить обучающихся, а затем проводит анализ и обсуждение неправильных ответов. В лекциях можно использовать наглядные материалы, а также подготовить презентацию. Что касается презентации, то в качестве визуальной поддержки ее можно органично интегрировать во все вышеупомянутые лекции. В то же время лекцию-презентацию возможно выделить и в качестве самостоятельной формы. Лекция-презентация должна отражать суть основных и (или) проблемных вопросов лекции, на которые особо следует обратить внимание обучающихся. В условиях применения активного метода проведения занятий презентация представляется весьма удачным способом донесения информации до слушателей. Единственное, на что следует обратить внимание при подготовке слайдов, - это их оформление и текст. Слайд не должен быть перегружен картинками и лишней информацией, которая будет отвлекать от основного аспекта того или иного вопроса лекции. Во время лекции можно задавать вопросы аудитории в отношении того или иного слайда, тем самым еще больше вовлекая обучающихся в проблематику.

Краткое содержание лекционных занятий

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала
РАЗДЕЛ 1. ПОДГОТОВКА К СЕРВИСНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ	
Тема 1.1 Основы сервис-дизайна и управления услугой/продуктом	Понятия «моделирование покупательского опыта», «сервис-дизайн», «управление продуктом». Функции сервис-дизайна. Сервисный дизайнер и как это связано с UX/UI. Бизнес-процессы. Методики, которые помогают понять и наладить бизнес-процессы. Роли сервисного дизайнера и работе с возникающими ограничениями.
Тема 1.2. Стейкхолдеры и глубинное интервью.	Исследование клиентского опыта. Погружение в опыт пользователя. Карта стейкхолдеров. Методы исследования. Качественные методы исследования. Этнография. Этап Эмпатии – Глубинное интервью. Подготовка и проведение. Глубинное интервью: пять почему. Глубинное интервью, как их проводить; проблемные интервью; решенческие интервью;

	экспертные интервью. Отраслевые специалисты.
РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЯ. РАБОТА С ДАННЫМИ	
Тема 2.1. Исследование потребности клиента и его взаимодействие с продуктом	Метриках, сервис-дизайна: NPS (Net Promoter Score). Индекс потребительской лояльности, CSI (Customer Satisfaction Index). Уровень удовлетворенности клиентов, CES (Customer Effort Score). Оценка потребительских усилий, которая показывает, eNPS (Employee Net Promoter Score). Уровень лояльности персонала. Отслеживания поведения пользователей, оценка их удовлетворенность от услуги или продукта. Расставление в CJM метрики входа, обратной связи, удержания и развития.
Тема 2.2. Планирование исследования. Создание востребованного продукта в своей нише	Разработка новых сервисов и подходов. Изменение бизнес-модели. Новые фишки для клиентов. Дизайн, тексты и интерактивные элементы интерфейсов, как удерживать внимание. Привычки пользователей, влияние на их поведение. Этикой сервисного проектировщика. Руководство пользователя при покупке или клике. Теория Jobs To Be Done.
РАЗДЕЛ 3. ПОИСК ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОГО СЕРВИСНОГО ОПЫТА	
Тема 3.1. Анализ результатов исследований и принятие решения	Необходимые действия чтобы клиенты хотели пользоваться сервисом. Создадите базовый вовлекающий сценарий. Изучите разные механики вовлечения аудитории и то, как её измерять. Узнаете о популярном принципе МАУА, который помогает продавать новые продукты и привлекательно «упаковывать» старые. Поиск уникальной ценности продукта и способы донести её до аудитории.
Тема 3.2. Разработка (составление) карты пути клиента.	Работа с CJM (Customer Journey Map, карта пути клиента): В каких точках аудитория соприкасается с продуктом. Как взаимодействуют с вашей компанией разные сегменты аудитории. Какие этапы проходит пользователь перед покупкой и какие цели он преследует. Насколько удобно переходить с этапа на этап при взаимодействии с вашим продуктом. Какие эмоции испытывает клиент на пути к своим целям. С какими барьерами сталкиваются покупатели. Построение карты пути клиента: Сбор информации о клиенте, Перечисление точек и каналов взаимодействия. Определение барьеров и их устранение. Слои пользовательского Ошибки при составлении CJM привычек и wow-решений. <i>Типы цифровых интерфейсов на реальных кейсах рынка, влияют их на доверие и эмоции пользователей.</i>
РАЗДЕЛ 4. ЗАВЕРШАЮЩИЙ ОБЗОР ПОДХОДА СЕРВИС-ДИЗАЙН	
Тема 4.1. Мотивирование сотрудников для предоставления качественного сервиса клиентам	Баланс интересов пользователя и бизнеса. Работа с противоречиями, построение логики проекта. Особенности создания продуктов, сервисов и решений для сотрудников. Карты пути сотрудников. Кейсы и корпоративные сервисы.
Тема 4.2. Проверка новых решений и внедрение в бизнес	Описание, обзор, взгляд на проекта с позиции сервис-дизайнер, точки роста, точки улучшения их можно улучшить. Приём Reframing Method, в общении с клиентом.

1.2. Методические материалы по подготовке к практическим занятиям по дисциплине (модулю)

Практические (семинарские) занятия - одна из форм учебного занятия, направленная на развитие самостоятельности обучающихся и приобретение умений и навыков. Данные учебные занятия углубляют, расширяют, детализируют полученные ранее знания. Практическое занятие предполагает выполнение обучающимися по заданию и под руководством преподавателей одной или нескольких практических работ.

Цель практических занятий и семинаров состоит в развитии познавательных способностей, самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся; углублении, расширении, детализировании знаний, полученных на лекции в обобщенной форме, и содействии выработке навыков профессиональной деятельности. В отдельных случаях на практических занятиях и семинарах руководителем занятия сообщаются дополнительные знания.

Для достижения поставленных целей и решения требуемого перечня задач практические занятия и семинары проводятся традиционными технологиями или с использованием активных и интерактивных образовательных технологий.

Возможные формы проведения практических (семинарских) занятий:

- Деловая игра - это метод группового обучения совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям. Имитационные игры - на занятиях имитируется деятельность какой-либо организации, предприятия или его подразделения. Имитироваться могут события, конкретная деятельность людей (деловое совещание, обсуждение плана) и обстановка, условия, в которых происходит событие или осуществляется деятельность (кабинет начальника цеха, зал заседаний). Исполнение ролей (ролевые игры) - в этих играх отрабатывается тактика поведения, действий, выполнение функций и обязанностей конкретного лица. Для проведения игр с исполнением роли разрабатывается модель-пьеса ситуации, между студентами распределяются роли с «обязательным содержанием», характеризующиеся различными интересами; в процессе их взаимодействия должно быть найдено компромиссное решение. «Деловой театр» (метод инсценировки) - в нем разыгрывается какая-либо ситуация, поведение человека в этой обстановке, обучающийся должен вжиться в образ определенного лица, понять его действия, оценить обстановку и найти правильную линию поведения. Основная задача метода инсценировки - научить ориентироваться в различных обстоятельствах, давать объективную оценку своему поведению, учитывать возможности других людей, влиять на их интересы, потребности и деятельность, не прибегая к формальным атрибутам власти, к приказу.

- Игровое проектирование - является практическим занятием или циклом занятий, суть которых состоит в разработке инженерного, конструкторского, технологического и других видов проектов в игровых условиях, максимально воссоздающих реальность. Этот метод отличается высокой степенью сочетания индивидуальной и совместной работы обучающихся.

- Познавательно-дидактические игры не относятся к деловым играм. Они предполагают лишь включение изучаемого материала в необычный игровой контекст и иногда содержат лишь элементы ролевых игр. Такие игры могут проводиться в виде копирования научных, культурных, социальных явлений (конкурс знатоков, «Поле чудес», КВН и т.д.) и в виде

предметно-содержательных моделей, (например, игры-путешествия, когда надо разработать рациональный маршрут, пользуясь различными картами).

- Анализ конкретных ситуаций. Конкретная ситуация – это любое событие, которое содержит в себе противоречие или вступает в противоречие с окружающей средой. Ситуации могут нести в себе как позитивный, так и отрицательный опыт. Все ситуации делятся на простые, критические и экстремальные.

- Кейс-метод (от английского case – случай, ситуация) – усовершенствованный метод анализа конкретных ситуаций, метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Непосредственная цель метода case-study - обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы делятся на практические (отражающие реальные жизненные ситуации), обучающие (искусственно созданные, содержащие значительные элемент условности при отражении в нем жизни) и исследовательские (ориентированные на проведение исследовательской деятельности посредством применения метода моделирования). Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

- Тренинг (англ. training от train — обучать, воспитывать) – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Тренинг – форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении. Достоинство тренинга заключается в том, что он обеспечивает активное вовлечение всех участников в процесс обучения. Можно выделить основные типы тренингов по критерию направленности воздействия и изменений – навыковый, психотерапевтический, социально-психологический, бизнес-тренинг.

- Метод Сократа (Майевтика) – метод вопросов, предполагающих критическое отношение к догматическим утверждениям, называется еще как метод «сократовской иронии». Это умение извлекать скрытое в человеке знание с помощью искусных наводящих вопросов, подразумевающего короткий, простой и заранее предсказуемый ответ.

- Интерактивная лекция – выступление ведущего обучающего перед большой аудиторией с применением следующих активных форм обучения: дискуссия, беседа, демонстрация слайдов или учебных фильмов, мозговой штурм.

- Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми. К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность. Разновидностью свободной дискуссии является форум, где каждому желающему дается неограниченное время на выступление, при условии, что его выступление вызывает интерес аудитории. Каждый конкретный форум имеет свою тематику — достаточно широкую, чтобы в её пределах можно было вести многоплановое обсуждение.

- Дебаты – это чётко структурированный и специально организованный публичный обмен мыслями между двумя сторонами по актуальным темам. Это разновидность публичной дискуссии участников дебатов, направляющая на переубеждение в своей правоте третьей стороны, а не друг друга. Поэтому вербальные и невербальные средства, которые

используются участниками дебатов, имеют целью получения определённого результата — сформировать у слушателей положительное впечатление от собственной позиции.

- Метод работы в малых группах. Групповое обсуждение кого-либо вопроса направлено на достижение лучшего взаимопонимания и нахождения истины. Групповое обсуждение способствует лучшему усвоению изучаемого материала. Оптимальное количество участников - 5-7 человек. Перед обучающимися ставится проблема, выделяется определенное время, в течение которого они должны подготовить аргументированный обдуманый ответ. Педагогический работник может устанавливать правила проведения группового обсуждения – задавать определенные рамки обсуждения, ввести алгоритм выработки общего мнения, назначить лидера и др.

- Круглый стол - общество, собрание в рамках более крупного мероприятия (съезда, симпозиума, конференции). Мероприятие, как правило, на которое приглашаются эксперты и специалисты из разных сфер деятельности для обсуждения актуальных вопросов. Данная модель обсуждения, основываясь на соглашениях, в качестве итогов даёт результаты, которые, в свою очередь, являются новыми соглашениями.

- Коллоквиум - (лат. colloquium — разговор, беседа) - одна из форм учебных занятий в системе образования, имеющая целью выяснение и повышение знаний обучающихся. На коллоквиумах обсуждаются: отдельные части, разделы, темы, вопросы изучаемого курса (обычно не включаемые в тематику семинарских и других практических учебных занятий), рефераты, проекты и др. работы обучающихся. Это научные собрания, на которых заслушиваются и обсуждаются доклады. Коллоквиум – это и форма контроля, массового опроса, позволяющая преподавателю в сравнительно небольшой срок выяснить уровень знаний студентов по данной теме дисциплины. Коллоквиум проходит обычно в форме дискуссии, в ходе которой обучающимся предоставляется возможность высказать свою точку зрения на рассматриваемую проблему, учиться обосновывать и защищать ее. Аргументируя и отстаивая свое мнение, обучающийся в то же время демонстрирует, насколько глубоко и осознанно он усвоил изученный материал.

- Метод «мозговой штурм» (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

- Метод проектов - это способ достижения дидактической цели через детальную разработку проблемы (технологию), которая должна завершиться вполне реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом; это совокупность приёмов, действий обучающихся в их определённой последовательности для достижения поставленной задачи – решения проблемы, лично значимой для учащихся и оформленной в виде некоего конечного продукта. Основное предназначение метода проектов состоит в предоставлении учащимся возможности самостоятельного приобретения знаний в процессе решения практических задач или проблем, требующего интеграции знаний из различных предметных областей.

- Брифинг - (англ. briefing от англ. brief – короткий, недолгий) – краткая пресс-конференция, посвященная одному вопросу. Основное отличие: отсутствует презентационная часть. То есть практически сразу идут ответы на вопросы журналистов.

- Метод портфолио (итал. portfolio — 'портфель, англ. - папка для документов) - современная образовательная технология, в основе которой используется метод аутентичного оценивания результатов образовательной и профессиональной деятельности. Портфолио как подборка сертифицированных достижений, наиболее значимых работ и отзывов на них.

Вопросы для самоподготовки к практическим (семинарским) занятиям по разделам (темам) дисциплины (модуля)

РАЗДЕЛ 1. ПОДГОТОВКА К СЕРВИСНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Тема 1.1 Основы сервис-дизайна и управления услугой/продуктом

Вопросы для самоподготовки:

1. Понятия «моделирование покупательского опыта», «сервис-дизайн», «управление продуктом».
2. Функции сервис-дизайна.
3. Сервисный дизайнер и как это связано с UX/UI.
4. Бизнес-процессы.
5. Методики, которые помогают понять и наладить бизнес-процессы.
6. Роли сервисного дизайнера и работе с возникающими ограничениями.

Тема 1.2. Стейкхолдеры и глубинное интервью.

Вопросы для самоподготовки:

1. Исследование клиентского опыта.
2. Погружение в опыт пользователя.
3. Карта стейкхолдеров.
4. Методы исследования.
5. Качественные методы исследования.
6. Этнография.
7. Этап Эмпатии – Глубинное интервью.
8. Подготовка и проведение.
9. Глубинное интервью: пять почему.
10. Глубинное интервью, как их проводить; проблемные интервью; решенческие интервью; экспертные интервью.
11. Отраслевые специалисты.

РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЯ. РАБОТА С ДАННЫМИ

Тема 2.1. Исследование потребности клиента и его взаимодействие с продуктом

Вопросы для самоподготовки:

1. Метриках, сервис-дизайна: NPS (Net Promoter Score).
2. Индекс потребительской лояльности, CSI (Customer Satisfaction Index).
3. Уровень удовлетворенности клиентов, CES (Customer Effort Score).
4. Оценка потребительских усилий, которая показывает, eNPS (Employee Net Promoter Score).
5. Уровень лояльности персонала.

6. Отслеживания поведения пользователей, оценка их удовлетворённости от услуги или продукта.
7. Расставление в CJM метрики входа, обратной связи, удержания и развития.

Тема 2.2. Планирование исследования. Создание востребованного продукта в своей нише

Вопросы для самоподготовки:

1. Разработка новых сервисов и подходов.
2. Изменение бизнес-модели.
3. Новые фишки для клиентов.
4. Дизайн, тексты и интерактивные элементы интерфейсов, как удерживать внимание.
5. Привычки пользователей, влияние на их поведение.
6. Этикой сервисного проектировщика.
7. Руководство пользователя при покупке или клике.
8. Теория Jobs To Be Done.

РАЗДЕЛ 3. ПОИСК ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОГО СЕРВИСНОГО ОПЫТА

Тема 3.1. Анализ результатов исследований и принятие решения

Вопросы для самоподготовки:

1. Необходимые действия чтобы клиенты хотели пользоваться сервисом.
2. Создадите базовый вовлекающий сценарий.
3. Изучите разные механики вовлечения аудитории и то, как её измерять.
4. Узнаете о популярном принципе МАУА, который помогает продавать новые продукты и привлекательно «упаковывать» старые.
5. Поиск уникальной ценности продукта и способы донести её до аудитории.

Тема 3.2. Разработка (составление) карты пути клиента.

Вопросы для самоподготовки:

1. Работа с CJM (Customer Journey Map ,карта пути клиента):
2. В каких точках аудитория соприкасается с продуктом.
3. Как взаимодействуют с вашей компанией разные сегменты аудитории.
4. Какие этапы проходит пользователь перед покупкой и какие цели он преследует.
5. Насколько удобно переходить с этапа на этап при взаимодействии с вашим продуктом.
6. Какие эмоции испытывает клиент на пути к своим целям.
7. С какими барьерами сталкиваются покупатели.
8. Построение карты пути клиента: Сбор информации о клиенте, Перечисление точек и каналов взаимодействия.
9. Определение барьеров и их устранение.
10. Слои пользовательского
11. Ошибки при составлении CJM привычек и wow-решений.
12. Типы цифровых интерфейсов на реальных кейсах рынка, влияет их на доверие и эмоции пользователей.

РАЗДЕЛ 4. ЗАВЕРШАЮЩИЙ ОБЗОР ПОДХОДА СЕРВИС-ДИЗАЙН

Тема 4.1. Мотивирование сотрудников для предоставления качественного сервиса клиентам

Вопросы для самоподготовки:

1. Баланс интересов пользователя и бизнеса.
2. Работа с противоречиями, построение логики проекта.
3. Особенности создания продуктов, сервисов и решений для сотрудников.
4. Карты пути сотрудников.
5. Кейсы и корпоративные сервисы.

Тема 4.2. Проверка новых решений и внедрение в бизнес

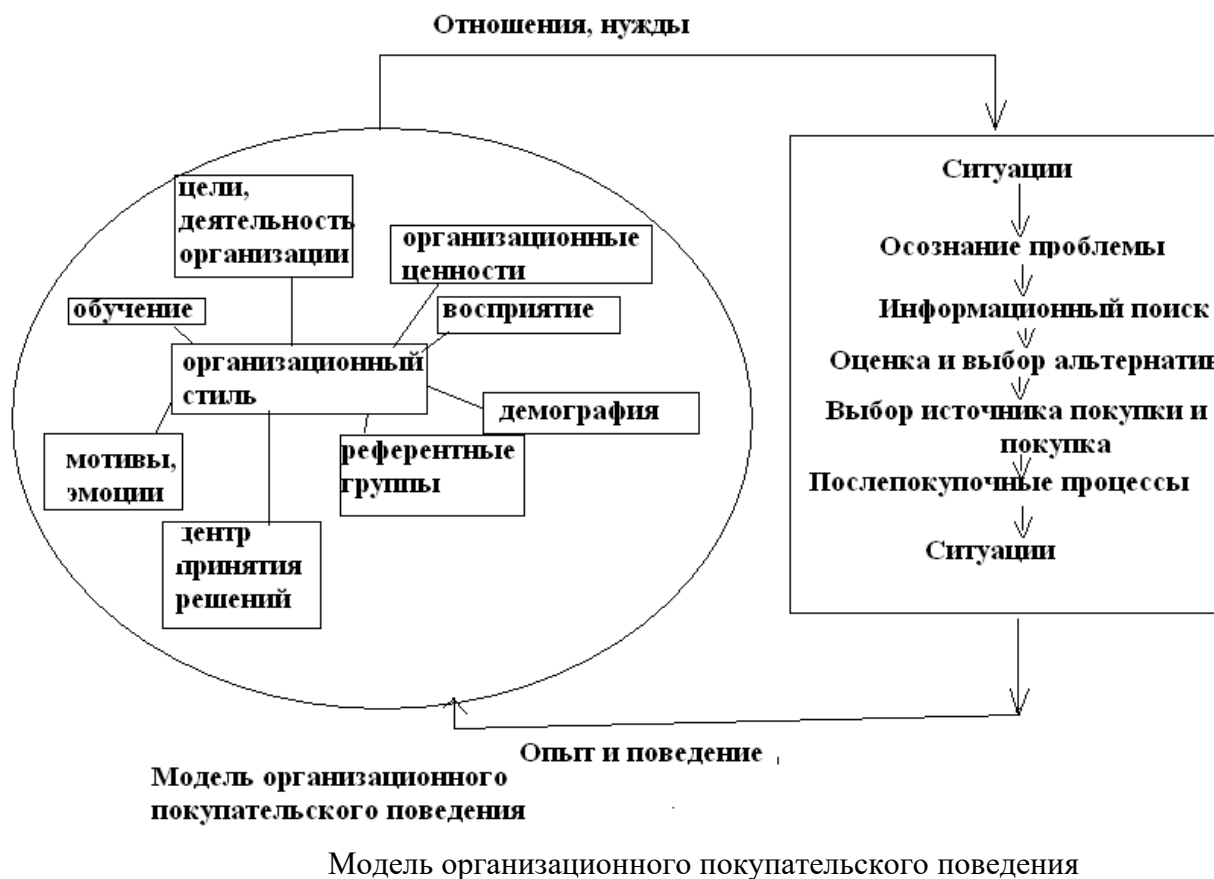
Вопросы для самоподготовки:

1. Описание, обзор, взгляд на проекта с позиции сервис-дизайнер, точки роста, точки улучшения их можно улучшить.
2. Приём Reframing Method, в общении с клиентом.

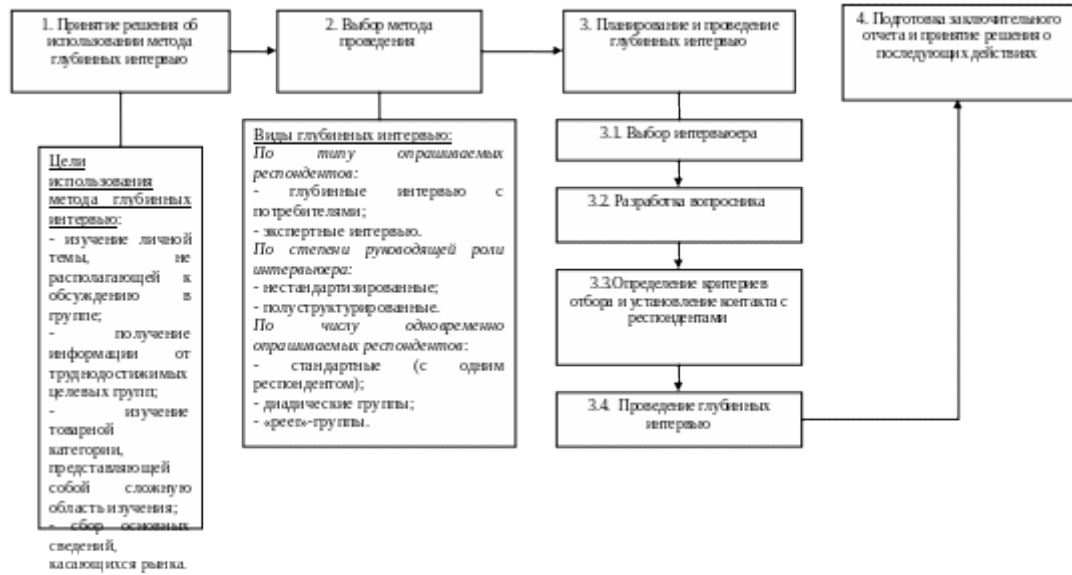
1.3. Учебно-наглядные пособия по разделам (темам) дисциплины (модуля)

РАЗДЕЛ 1. ПОДГОТОВКА К СЕРВИСНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Тема1.1 Основы сервис-дизайна и управления услугой/продуктом



Тема 1.2. Стейкхолдеры и глубинное интервью.



Этапы проведения глубинных интервью

РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЯ. РАБОТА С ДАННЫМИ

Тема 2.1. Исследование потребности клиента и его взаимодействие с продуктом

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ЛЕСТНИЦЫ ХАНТА



Выявление потребностей клиента

Тема 2.2. Планирование исследования. Создание востребованного продукта в своей нише



Потребности клиента и характеристики продукта

РАЗДЕЛ 3. ПОИСК ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОГО СЕРВИСНОГО ОПЫТА

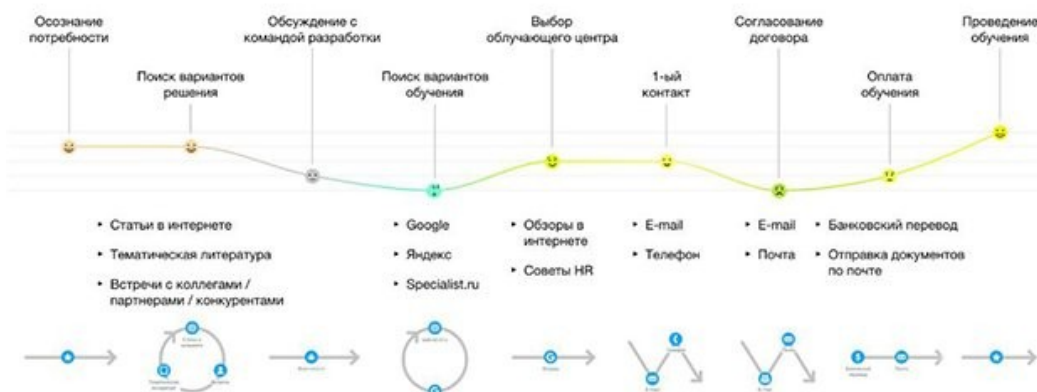
Тема 3.1. Анализ результатов исследований и принятие решения



Процесс принятия потребителями решения о покупке

Тема 3.2. Разработка (составление) карты пути клиента.

Путь клиента (СJM)



Карта пути клиента

РАЗДЕЛ 4. ЗАВЕРШАЮЩИЙ ОБЗОР ПОДХОДА СЕРВИС-ДИЗАЙН

Тема 4.1. Мотивирование сотрудников для предоставления качественного сервиса клиентам

Уровни мотивации сотрудников



Уровни мотивации сотрудников сферы сервиса

Тема 4.2. Проверка новых решений и внедрение в бизнес



2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

Освоение обучающимся дисциплины (модуля) «Цифровой маркетинг и продвижение туристских и гостиничных продуктов» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров и практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения дисциплины (модуля) и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с рабочей программой дисциплины (модуля), доступной в электронной информационно-образовательной среде РГСУ.

Следует обратить внимание на списки основной и дополнительной литературы, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

С этой целью:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу.

Подготовка к занятию семинарского типа.

При подготовке и работе во время проведения занятий семинарского типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время,

ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия, техники безопасности.

Работа во время проведения учебного занятия семинарского типа включает:

– консультирование студентов преподавателями и вспомогательным персоналом с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач.

– самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной рабочей программой дисциплины (модуля) тематики.

Самостоятельная работа.

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала.

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения.

К современному специалисту общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников определенных навыков (компетенций) и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной профессиональной ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения.

В процессе самостоятельной работы студент приобретает необходимые для будущей специальности компетенции, навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Самостоятельная работа студентов должна оказывать важное влияние на формирование личности будущего специалиста, его компетентность. Каждый студент самостоятельно определяет режим своей работы и меру труда, затрачиваемого на овладение учебным содержанием по каждой дисциплине. Он выполняет внеаудиторную работу по личному индивидуальному плану, в зависимости от его подготовки, времени и других условий.

Виды самостоятельной работы.

Работа с литературой.

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу. Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода). При изучении любой дисциплины

большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа. Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались. Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента. Различают два вида чтения: первичное и вторичное. Первичное - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах.

Задача вторичного чтения - полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым). Самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания.

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Методические рекомендации по составлению конспекта:

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли. В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля. Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Методические материалы по самостоятельному решению задач

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала

вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками. Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом. Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты. Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Методические материалы к выполнению реферата

Реферат (от лат. *referre* – сообщать) – краткое изложение в письменном виде или в форме публикации доклада, содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Работа над рефератом условно разделяется на выбор темы, подбор литературы, подготовку и защиту плана; написание теоретической части и всего текста с указанием библиографических данных используемых источников, подготовку доклада, выступление с ним. Тематика рефератов полностью связана с основными вопросами изучаемого курса.

Список литературы к темам не дается, и обучающиеся самостоятельно ведут библиографический поиск, причем им не рекомендуется ограничиваться университетской библиотекой.

Важно учитывать, что написание реферата требует от обучающихся определенных усилий. Особое внимание следует уделить подбору литературы, методике ее изучения с целью отбора и обработки собранного материала, обоснованию актуальности темы и теоретического уровня обоснованности используемых в качестве примеров фактов какой-либо деятельности.

Выбрав тему реферата, начав работу над литературой, необходимо составить план. Изучая литературу, продолжается обдумывание темы, осмысливание прочитанного, делаются выписки, сопоставляются точки зрения разных авторов и т.д. Реферативная работа сводится к тому, чтобы в ней выделились две взаимосвязанные стороны: во-первых, ее следует рассматривать как учебное задание, которое должен выполнить обучаемый, а во-вторых, как форму научной работы, творческого воображения при выполнении учебного задания.

Наличие плана реферата позволяет контролировать ход работы, избежать формального переписывания текстов из первоисточников.

Оформление реферата включает титульный лист, оглавление и краткий список использованной литературы. Список использованной литературы размещается на последней странице рукописи или печатной форме реферата. Реферат выполняется в письменной или печатной форме на белых листах формата А4 (210 x 297 мм). Шрифт Times New Roman, кегель 14, через 1,5 интервала при соблюдении следующих размеров текста: верхнее поле – 25 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Нумерация страниц производится вверху листа, по центру. Титульный лист нумерации не подлежит.

Рефераты должны быть написаны простым, ясным языком, без претензий на наукообразность. Следует избегать сложных грамматических оборотов, непривычных терминов и символов. Если же такие термины и символы все-таки приводятся, то необходимо разъяснять их значение при первом упоминании в тексте реферата.

Объем реферата предполагает тщательный отбор информации, необходимой для краткого изложения вопроса. Важнейший этап – редактирование готового текста реферата и подготовка к обсуждению. Обсуждение требует хорошей ориентации в материале темы,

умения выделить главное, поставить дискуссионный вопрос, привлечь внимание слушателей к интересной литературе, логично и убедительно изложить свои мысли.

Рефераты обязательно подлежат защите. Процедура защиты начинается с определения оппонентов защищающего свою работу. Они стремятся дать основательный анализ работы обучающимся, обращают внимание на положительные моменты и недостатки реферата, дают общую оценку содержанию, форме преподнесения материала, характеру использованной литературы. Иногда они дополняют тот или иной раздел реферата. Последнее особенно ценно, ибо говорит о глубоком знании обучающимся-оппонентом изучаемой проблемы.

Обсуждение не ограничивается выслушиванием оппонентов. Другие обучающиеся имеют право уточнить или опровергнуть какое-либо утверждение. Преподаватель предлагает любому обучающемуся задать вопрос по существу доклада или попытаться подвести итог обсуждению.

Алгоритм работы над рефератом

1. Выбор темы

Тема должна быть сформулирована грамотно (с литературной точки зрения);

В названии реферата следует поставить четкие рамки рассмотрения темы;

Желательно избегать слишком длинных названий;

Следует по возможности воздерживаться от использования в названии спорных с научной точки зрения терминов, излишней наукообразности, а также чрезмерного упрощения формулировок.

2. Реферат следует составлять из пяти основных частей: введения; основной части; заключения; списка литературы; приложений.

3. Основные требования к введению:

Во введении не следует концентрироваться на содержании; введение должно включать краткое обоснование актуальности темы реферата, где требуется показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и есть ли связь представляемого материала с современностью. Таким образом, тема реферата должна быть актуальна либо с научной точки зрения, либо с современных позиций.

Очень важно выделить цель, а также задачи, которые требуется решить для выполнения цели.

Введение должно содержать краткий обзор изученной литературы, в котором указывается взятый из того или иного источника материал, кратко анализируются изученные источники, показываются их сильные и слабые стороны;

Объем введения составляет две страницы текста.

4. Требования к основной части реферата:

Основная часть содержит материал, отобранный для рассмотрения проблемы;

Также основная часть должна включать в себя собственно мнение обучающихся и сформулированные самостоятельные выводы, опирающиеся на приведенные факты;

Материал, представленный в основной части, должен быть логически изложен и распределен по параграфам, имеющим свои названия;

В изложении основной части необходимо использовать сноски (в первую очередь, когда приводятся цифры и чьи-то цитаты);

Основная часть должна содержать иллюстративный материал (графики, таблицы и т. д.);

Объем основной части составляет около 10 страниц.

5. Требования к заключению:

В заключении формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выдвинутые во введении задачи и цели;

Заключение должно быть четким, кратким, вытекающим из содержания основной части.

6. Требования к оформлению списка литературы (по ГОСТу):

Необходимо соблюдать правильность последовательности записи источников: сначала следует писать фамилию, а после инициалы; название работы не ставится в кавычки; после названия сокращенно пишется место издания; затем идет год издания; наконец, называется процитированная страница.

Критерии оценки реферата

Обучающийся, защищающий реферат, должен рассказать о его актуальности, поставленных целях и задачах, изученной литературе, структуре основной части, сделанных в ходе работы выводах.

По окончании выступления ему может быть задано несколько вопросов по представленной проблеме.

Оценка складывается из соблюдения требований к реферату, грамотного раскрытия темы, умения четко рассказывать о представленном реферате, способности понять суть задаваемых по работе вопросов и найти точные ответы на них.

Методические материалы к выполнению эссе

Эссе – литературное произведение небольшого объема, обычно прозаическое, свободной композиции, передающее индивидуальные впечатления, суждения, соображения автора о той или иной проблеме, теме, о том или ином событии или явлении. Это вид самостоятельной исследовательской работы обучающихся, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. При написании эссе обучающийся должен представить развернутый письменный ответ на теоретический или практический актуальный вопрос, объявленный преподавателем в аудитории непосредственно перед ее написанием. В процессе написания эссе разрешается пользоваться нормативно-правовыми актами, конспектом лекций (в печатном виде). Использование интернет-ресурсов не допускается. Темы эссе преподаватель предлагает из числа тех, которые обучающиеся уже рассматривали на лекциях или семинарских занятиях, исходя из содержания заданий в составе оценочных средств. По решению преподавателя, в качестве темы эссе может быть выбрана одна или несколько тем, которые могут быть распределены между обучающимися по желанию.

Требования к выполнению эссе:

1. Проводится письменно.

2. Эссе выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5. Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. При этом обязательный заголовок таблицы надо размещать над табличным полем, а рисунки сопровождать подрисуночными подписями. При включении в эссе нескольких таблиц и/или рисунков их нумерация обязательна. Обязательна и нумерация страниц. Их целесообразно проставлять внизу страницы – по середине или в правом углу. Номер страницы не ставится на титульном листе, но в общее число страниц он включается. Объем эссе, без учета приложений, не должен превышать 5 страниц. Значительное превышение установленного

объема является недостатком работы и указывает на то, что обучающийся не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

3. Работа должна содержать собственные умозаключения по сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ по сути этой проблемы, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии оценки эссе:

«Отлично» – исключительные знания материала, абсолютное понимание сути, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенный, содержательный, аргументированный, конкретный и исчерпывающий ответ.

«Хорошо» – глубокие знания материала, правильное понимание сути, знание основных понятий и положений, содержательный, полный и конкретный ответ.

«Удовлетворительно» – твердые, но недостаточно полные знания, верное понимание сути, в целом правильный ответ.

«Неудовлетворительно» – непонимание сущности задания, грубые ошибки в ответе.

Методические материалы по выполнению тестирования.

Тестовые задания содержат вопросы и 3-4 варианта ответа по базовым положениям изучаемой темы/раздела, составлены с расчетом на знания, полученные обучающимся в процессе изучения темы/раздела.

Тестовые задания выполняются в письменной форме и сдаются преподавателю, ведущему дисциплину (модуль). На выполнение тестовых заданий обучающимся отводится 45 минут.

При обработке результатов оценочной процедуры используются: критерии оценки по содержанию и качеству полученных ответов, ключи, оценочные листы.

Критерии оценки теста:

«Зачтено» - если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов.

«Не зачтено» - если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Методические материалы по выполнению доклада.

Рекомендуется следующая структура доклада:

1. титульный лист, содержание доклада;
2. краткое изложение;
3. цели и задачи;
4. изложение характера исследований и рассмотренных проблем, гипотезы, спорные вопросы;
5. источники информации, методы сбора и анализа данных, степень их полноты и достоверности;
6. анализ и толкование полученных в работе результатов;
7. выводы и оценки;
8. библиография и приложения.

Время выступления докладчика не должно превышать 10 минут.

Основные требования к оформлению доклада:

- титульный лист должен включать название доклада, наименование предметной (цикловой) комиссии, фамилию обучающегося;
- все использованные литературные источники сопровождаются библиографическим описанием;
- приводимая цитата из источника берется в кавычки (оформляются сноски);
- единицы измерения должны применяться в соответствии с действующими стандартами;
- все названия литературных источников следует приводить в соответствии с новейшими изданиями;
- рекомендуется включение таблиц, графиков, схем, если они отражают основное содержание или улучшают ее наглядность;
- названия фирм, учреждений, организаций и предприятий должны именоваться так, как они указываются в источнике;

Критерии оценки доклада

При выполнении доклада обучающийся должен продемонстрировать умение кратко излагать прочитанный материал, а также умение обобщать и анализировать материал по теме доклада.

Презентация

Методические материалы к презентациям

1. Объем презентации 10 -20 слайдов.
2. На титульном слайде должно быть отражено:
 - наименование факультета;
 - тема презентации;
 - фамилия, имя, отчество, направление подготовки/ специальность, направленность (профиль)/ специализация, форма обучения, номер группы автора презентации;
 - фамилия, имя, отчество, степень, звание, должность руководитель работы;
 - год выполнения работы.
3. В презентации должны быть отражены обоснование актуальности представляемого материала, цели и задачи работы.
4. Содержание презентации должно включать наиболее значимый материал доклада, а также, при необходимости, таблицы, диаграммы, рисунки, фотографии, карты, видео – вставки, звуковое сопровождение.
5. Заключительный слайд должен содержать информацию об источниках информации для презентации.

Критерии оценки презентации

1. Объем презентации 10 -20 слайдов.
2. Правильность оформления титульного слайда.
3. Актуальность отобранного материала, обоснованность формулировки цели и задач работы.
4. Наглядность и логичность презентации, обоснованность использования таблиц, диаграмм, рисунков, фотографий, карт, видео – вставок, звукового сопровождения; правильный выбор шрифтов, фона, других элементов дизайна слайда.
5. Объем и качество источников информации (не менее 2-х интернет – источников и не менее 2-х литературных источников).

Методические материалы по подготовке к опросу

Самостоятельная работа обучающихся включает подготовку к опросу на практических занятиях. Для этого обучающийся изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к практическим занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей программе и доводятся до студентов заранее.

Для подготовки к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме практического занятия, в учебнике или другой рекомендованной литературе, конспекте лекции, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения.

Критерии оценки опроса

«Отлично»:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;
- в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений;
- знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей;
- свободное владение терминологией;
- ответы на дополнительные вопросы четкие, краткие;

«Хорошо»:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделять существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- ответ недостаточно логичен с единичными ошибками в частности, исправленные студентом с помощью преподавателя;
- единичные ошибки в терминологии;
- ответы на дополнительные вопросы правильные, недостаточно полные и четкие.

«Удовлетворительно»:

- ответ не полный, с ошибками в деталях, умение раскрыть значение обобщённых знаний не показано, речевое оформление требует поправок, коррекции;
- логика и последовательность изложения имеют нарушения, студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи;
- ошибки в раскрываемых понятиях, терминах;
- студент не ориентируется в теме, допускает серьезные ошибки;
- студент не может ответить на большую часть дополнительных вопросов.

«Неудовлетворительно»:

- ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу;
- присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения, студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины, речь неграмотная;
- незнание терминологии;
- ответы на дополнительные вопросы неправильные.

Методические материалы по выполнению практического задания

При выполнении практического задания обучающийся придерживается следующего алгоритма:

1. Записать дату, тему и цель задания;
2. Ознакомиться с правилами и условия выполнения практического задания;
3. Повторить теоретические задания, необходимые для рациональной работы и других практических действий, используя конспекты лекций и рекомендованную литературу, представленной в программе;
4. Выполнить работу по предложенному алгоритму действий;
5. Обобщить результаты работы, сформулировать выводы / дать ответы на контрольные вопросы;

Работа должна быть выполнена грамотно, с соблюдением культуры изложения. При использовании данных из учебных, методических пособий и другой литературы, периодических изданий, Интернет-источников должны иметься ссылки на вышеперечисленные.

Критерии оценки практического задания:

«Отлично» – правильный ответ, дается четкое обоснование принятому решению; рассуждения четкие последовательные логические; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания; правильно используются формулы, понятия, процедуры, имеющие прямое отношение к задаче для подтверждения принятого решения.

«Хорошо» – правильный ответ, дается обоснование принятому решению; но с не существенными ошибками, в рассуждениях отсутствует логическая последовательность; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания, правильно используются формулы, понятия, процедуры, имеющие прямое отношение к задаче для подтверждения принятого решения.

«Удовлетворительно» – правильный ответ, допускаются грубые ошибки в обосновании принятого решения; рассуждения не последовательные сумбурные; используются ссылки на полученные при изучении дисциплины знания; используются формулы, процедуры, понятия, имеющие прямое значение для подтверждения принятого решения, однако, при обращении к ним допускаются серьезные ошибки, студент не может правильно ими воспользоваться.

«Неудовлетворительно, не зачтено» – ответ неверный, отсутствует обоснование принятому решению; студент демонстрирует полное непонимание сути вопроса.

Для оценки решения ситуационной задачи (аналитического задания):

Оценка «отлично» выставляется, если задача решена грамотно, ответы на вопросы сформулированы четко. Эталонный ответ полностью соответствует решению студента, которое хорошо обосновано теоретически.

Оценка «хорошо» выставляется, если задача решена, ответы на вопросы сформулированы не достаточно четко. Решение студента в целом соответствует эталонному ответу, но не достаточно хорошо обосновано теоретически.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задача решена не полностью, ответы не содержат всех необходимых обоснований решения.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если задача не решена или имеет грубые теоретические ошибки в ответе на поставленные вопросы.

Методические указания для подготовки к промежуточной аттестации.

Изучение учебных дисциплин (модулей) завершается зачетом/зачетом с оценкой или экзаменом. Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На зачете или экзамене студент демонстрирует то, что он освоил в процессе обучения по дисциплине (модулю).

Вначале следует просмотреть весь материал по дисциплине (модулю), отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных сигналов. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время промежуточной аттестации для систематизации знаний.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

3.1. Организационные основы применения балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценка качества освоения обучающимися дисциплины (модуля) реализуется в формате балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся (БРСО).

БРСО в ходе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется по 100-балльной шкале.

Академический рейтинг обучающегося по дисциплине (модулю) складывается из результатов:

- текущего контроля успеваемости (максимальный текущий рейтинг обучающегося 80 рейтинговых баллов);
- промежуточной аттестации (максимальный рубежный рейтинг обучающегося 20 рейтинговых баллов).

Условия оценки освоения обучающимся дисциплины (модуля) в формате БРСО доводятся преподавателем до сведения обучающихся на первом учебном занятии, а также размещены в свободном доступе в электронной информационно-образовательной среде Университета.

3.2. Проведение текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося

В течение учебного семестра до промежуточной аттестации на основании утвержденной рабочей программы дисциплины (модуля) формируется текущий рейтинг обучающегося. Текущий рейтинг обучающегося складывается как сумма рейтинговых баллов, полученных им в течение учебного семестра по всем видам учебных занятий по учебной дисциплине.

В процессе текущего контроля оцениваются следующие действия обучающегося, направленные на освоение компетенций в рамках изучения учебной дисциплины:

- академическая активность (посещаемость учебных занятий, самостоятельное изучение содержания учебной дисциплины в электронной информационно-образовательной среде, соблюдение сроков сдачи практических заданий и текущих контрольных мероприятий и др.);

- выполнение и сдача текущих и итогового практических заданий (эссе, рефераты, творческие задания, кейс-задания, расчетные задания и др., активное участие в групповых интерактивных занятиях (дискуссии, WiKi-проекты и др.), защита проектов и др.);
- прохождение рубежей текущего контроля, включая соблюдение графика их прохождения в электронной информационно-образовательной среде.

Для планирования расчета текущего рейтинга обучающегося используются следующие пропорции:

Вид учебного действия	Максимальная рейтинговая оценка, баллов
академическая активность	10
практические задания	40
<i>из них: текущие практические задания</i>	20
<i>итоговое практическое задание</i>	20
рубежи текущего контроля	30
<i>ИТОГО:</i>	80

В течение учебного семестра по дисциплине (модулю) обучающимся должен быть накоплен текущий рейтинг не менее 52 рейтинговых баллов (65% от максимального значения текущего рейтинга).

Необходимыми условиями допуска обучающегося к промежуточной аттестации по дисциплине являются положительное прохождение обучающимся не менее 65% рубежей текущего контроля с накоплением не менее 65% максимального рейтингового балла за каждый рубеж текущего контроля и положительное выполнение итогового практического задания с накоплением не менее 65% максимального рейтингового балла, установленного за итоговое практическое задание.

Невыполнение вышеуказанных условий является текущей академической задолженностью, которая должна быть ликвидирована обучающимся до контрольного мероприятия промежуточной аттестации.

Сведения о наличии у обучающихся текущей академической задолженности, сроках и порядке добора рейтинговых баллов для её ликвидации доводятся до обучающихся педагогическим работником.

В случае неликвидации текущей академической задолженности, педагогический работник обязан во время контрольного мероприятия промежуточной аттестации поставить обучающемуся 0 рейтинговых баллов. В этом случае ликвидация текущей академической задолженности возможна в периоды проведения повторной промежуточной аттестации.

3.3. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) в соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки успеваемости обучающегося

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования – программ бакалавриата в Российском государственном социальном университете и Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным

программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам бакалавриата в Российском государственном социальном университете.

На промежуточную аттестацию отводится 20 рейтинговых баллов.

Ответы обучающегося на контрольном мероприятии промежуточной аттестации оцениваются педагогическим работником по 20 - балльной шкале, а итоговая оценка по дисциплине (модулю) выставляется по пятибалльной системе для дифференцированного зачета (зачета с оценкой).

Критерии выставления оценки определяются Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным профессиональным образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам бакалавриата в Российском государственном социальном университете.

В процессе определения рубежного рейтинга обучающегося используется следующая шкала:

Рубежный рейтинг	Критерии оценки освоения обучающимся учебной дисциплины в ходе контрольных мероприятий промежуточной аттестации
19-20 рейтинговых баллов	обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская
16-18 рейтинговых баллов	обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических
13-15 рейтинговых баллов	обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий
1-12 рейтинговых баллов	обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания
0 рейтинговых баллов	не аттестован

Если результат контроля успеваемости в рамках проведения контрольных мероприятий промежуточной аттестации (рубежный рейтинг обучающегося) неудовлетворительный (получено менее 13 рейтинговых баллов), то промежуточная аттестация по учебной дисциплине (модулю) невозможна даже при наличии высокого текущего рейтинга, полученного по итогам текущего контроля по учебной дисциплине (модулю).

**Приложение № 1 к методическим материалам
по дисциплине (модулю). Конспекты
лекционных занятий по дисциплине (модулю)**

КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 1. ПОДГОТОВКА К СЕРВИСНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ/Тема 1.1. Основы сервис-дизайна и управления услугой/продуктом. - Тема лекционного занятия.

3. Цели занятия.

- сформировать знание о функции сервис-дизайна.
- изучить методики анализа бизнес-процессов.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1.	Понятия «моделирование покупательского опыта», «сервис-дизайн», «управление продуктом».	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2.	Функции сервис-дизайна.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3.	Бизнес-процессы.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Тема лекционного занятия: Тема 1.1. Основы сервис-дизайна и управления услугой/продуктом

Текст лекции.

Сервис-дизайн делает опыт видимым — выявляет его и наглядно показывает. С этой новой для компании информацией можно работать и менять подход в любой части бизнеса. Например, в маркетинге, операциях, логистике, юридическом отделе, бухгалтерии или во всех департаментах вместе.

На выходе мы видим разные решения. Это может быть полное перестроение системы, ребрендинг, изменение стандартов сервиса, а может быть пул маленьких решений.

В фокусе сервис-дизайна находятся люди со своими привычками и потребностями. Это могут быть клиенты компании, сотрудники или одновременно клиенты и сотрудники. Поэтому сервис-дизайн или его элементы могут использовать любые специалисты, чья работа нацелена на взаимодействие с людьми. Например, маркетологи, продакт-менеджеры, HR, комьюнити-менеджеры, руководители техподдержки.

В Европе и США сервис-дизайнер — отдельная профессия, но российские вузы пока не обучают этой специальности.

Сервис-дизайнер решает задачи бизнеса. Для этого он глубоко погружается в опыт сотрудников и клиентов, вникает во все мелочи процесса: проводит глубинные интервью, наблюдает за работой изнутри, «в полях». В сервис-дизайне есть инструменты, которые помогают собирать, обобщать и анализировать информацию. Например, портреты-описания основных действующих персонажей — «персон». Или прототипирование — пошаговое моделирование процесса взаимодействия «персоны» с реальностью.

Результаты исследований показывают, что хочет клиент, какие у него есть потребности и проблемы. Из исследований рождается концепция сервиса, а из концепции — гипотезы и решения.

Компании часто обращаются к сервис-дизайнерам, когда видят ухудшение показателей ARR, LTV, CAC, CMGR или снижение активных пользователей и увеличение оттока клиентов. Тогда менеджеры приходят с конкретным запросом — выявить и решить проблему.

Второй повод обратиться к сервис-дизайнерам — внести в бизнес-процессы что-то новое. Например, компания решила перейти на удалённую работу и хочет выстроить удобную систему с высокой продуктивностью сотрудников.

Третья причина — понимание, что дизайн-мышление помогает гибко реагировать на неожиданные изменения и смену трендов, что бы ни происходило снаружи и внутри компании.

Как компании зарабатывают больше с помощью сервис-дизайна

Сервис-дизайн меняет реальность для людей вокруг компании и внутри неё: клиенты удовлетворены, а сотрудники работают продуктивнее, снижается текучка кадров. Выявление истинных желаний и потребностей клиентов влияет на все аспекты бизнеса. Например, делает рекламу эффективнее — рекламный бюджет уменьшается, а конверсия увеличивается.

Эффект от сервис-дизайна видно в конкретных показателях:

1. Повышается качество поддержки пользователей и их удовлетворенность (NPS, CSI, CES);

2. Увеличивается конверсия в повторную покупку и LTV;

Сервис-дизайн (англ. service design) — это проектирование процессов и услуг с учетом пожеланий клиентов и интересов организации. Готовый продукт удовлетворяет потребности пользователей и решает задачи бизнеса — генерирует прибыль, выстраивает новые бизнес-модели.

Сервис-дизайн никак не связан с визуализацией продукта. Его могут использовать дизайнеры, маркетологи, комьюнити-менеджеры и другие специалисты, взаимодействующие с людьми. В фокусе их внимания — покупательские привычки и потребности людей.

Заинтересованность бизнеса в сервис-дизайне очевидна: довольный клиент = лояльный клиент.

Сервис-дизайн — это комплекс инструментов, помогающий выявить неудовлетворенные потребности покупателей при коммуникации с брендом.

С помощью сервис-дизайна специалисты отслеживают пользовательский опыт и изменяют бизнес-процессы в любой отрасли — маркетинге, продажах, логистике, юриспруденции, бухгалтерии.

В результате бизнес внедряет новые решения: перестраивают систему, проводят ребрендинг, изменяют стандарты сервиса или принимают другие более мелкие решения.

Кассы самообслуживания в супермаркетах, табло для считывания штрих-кодов в торговых залах и сервисы доставки продуктов — инструменты, созданные с помощью сервис-дизайна.

Сервис-дизайн основан на пяти базовых принципах:

- Ориентация на покупателя. Компания проводит качественные исследования, чтобы понять целевую аудиторию.
- Сотворчество. Методы генерации идей и дизайн-мышление помогают вовлекать все заинтересованные стороны при проектировании решения.
- Разделение. Пользовательский путь делят на отдельные сегменты, а затем каждый из них анализируют. Так компания лучше понимает, что нужно клиенту.
- Демонстрация. Бизнес визуализирует пользовательский опыт, чтобы лучше понять клиента.
- Целостность. Организация рассматривает все точки соприкосновения клиента с компанией.

Взаимодействие с аудиторией. Вопросы к обсуждению:

1. Понятия «моделирование покупательского опыта», «сервис-дизайн», «управление продуктом».
2. Функции сервис-дизайна.
3. Сервисный дизайнер и как это связано с UX/UI.
4. Бизнес-процессы.
5. Методики, которые помогают понять и наладить бизнес-процессы.
6. Роли сервисного дизайнера и работе с возникающими ограничениями.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 1. ПОДГОТОВКА К СЕРВИСНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ/Тема 1.2. Стейкхолдеры и глубинное интервью. - Тема лекционного занятия.

3. Цели занятия.

- сформировать знание об исследовании клиентского опыта.
- изучить технологии подготовки и проведения глубинного интервью

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1.1.	Исследование клиентского опыта.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
1.2.	Карта стейкхолдеров.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи Заключительная лекция

1.3	Подготовка и проведение глубинного интервью	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи Заключительная лекция
-----	---	---

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Тема лекционного занятия: Тема 1.2. Стейкхолдеры и глубинное интервью.

Текст лекции.

Анализ клиентского опыта — это подробное исследование клиентского опыта с целью дальнейшего совершенствования продукта и его способов поставки

Чтобы измерить и провести анализ клиентского опыта, вам необходимо выяснить три вещи.

Вы должны:

- Определить своих идеальных клиентов, чей опыт вы хотите измерить и проанализировать
- Определить ключевые точки соприкосновения клиентов с продуктом, где вы хотите измерить опыт
- Собрать отзывы клиентов и их видение

Определите своих идеальных клиентов

Идеальные клиенты — это те, кто получит наибольшую ценность от ваших продуктов или услуг, а также те, кто, если им предложат уникальный опыт использования, будет возвращаться снова и снова. Они являются основой вашей клиентской базы.

Если вы не совсем уверены, кто эти клиенты, не волнуйтесь: вы можете найти их, запустив простой опрос на странице.

Он поможет выяснить, кто эти люди, что они делают и как они используют ваши продукты или услуги. Затем вы можете установить свой фокус на клиентах, которые приобретают продукт чаще всего, сделали это недавно и потратили больше денег.

После того, как у вас появится общее представление о том, кто ваши идеальные клиенты, вы можете начать копать глубже и создавать портреты пользователей, которые будут направлять вас к последующим шагам.

Определение ключевых точек соприкосновения с клиентами

Нет ничего плохого в том, чтобы собирать неструктурированную обратную связь от ваших клиентов — обратная связь есть обратная связь. Но, если вы пытаетесь исправить и улучшить что-либо, вам будет необходимо сфокусироваться на чем-то определенном.

Есть конкретные точки соприкосновения, которые требуют особого внимания (даже если ваши клиенты не указывают на них как на проблемные места):

- Пункт продажи/сразу после покупки
- Новый пришедший клиент
- Неуспешные сделки
- Продление подписки клиента
- Отток клиентов
- Первые посещения веб-сайта

- Возврат продукта
- Закрытые обращения в поддержку (после 20 минут)
- Сбор клиентских отзывов и их видение продукта

Способы сбора данных о клиентском опыте и обратной связи

Существует несколько способов сбора обратной связи и информации от ваших клиентов — ниже представлены шесть примеров.

Запуск опросов качества обслуживания

После того как вы определили основные контрольные точки, которые вы хотите исследовать, вы можете сформулировать опросы для клиентов.

Общие исследования клиентского опыта включают в себя:

- Net Promoter Score (NPS): NPS измеряет вероятность того, что клиенты порекомендуют вас друзьям или коллегам, и это отличный предсказатель будущего роста
- Customer Satisfaction (CSAT): Вопросы CSAT используются для определения того, удовлетворен ли клиент конкретным элементом полученного опыта (например, поддержкой, которую он получил)
- Customer Effort Score (CES): CES оценивает усилия, необходимые клиенту для достижения цели (например, устранения проблемы, размещения заказа и т.п.)

Основные исследования: компании рассылают эти опросы в ключевых точках контакта на протяжении всего цикла использования продукта (например, через 2 недели после первоначальной покупки или сразу после завершения адаптации)

При настройке опросов в первый раз выберите одну контрольную точку вместо того, чтобы идти ва-банк и оптимизировать вопросы одновременно.

Это поможет вам структурировать обратную связь, далее, чем больше опросов вы будете запускать, тем более качественные данные вы сможете собирать.

Структурированный сбор данных помогает анализировать и исследовать клиентский опыт.

Проведите неструктурированные интервью

Интервью более трудоемки, чем создание опроса на странице вашего сайта, но есть некоторые мощные идеи, которые можно получить от клиента, проведя с ним время и слушая, как он рассказывает свои уникальные истории.

Вы не только получите большую симпатию — вы почти гарантированно обнаружите потребности и барьеры для покупки, о которых вы никогда не знали.

Кроме того, через опросы проще анализировать клиентский опыт и исследовать его — они структурированы, и вы сможете заложить в них свои гипотезы, которые сможете подтвердить или опровергнуть.

Adele Revella (Адель Ревелла) основатель и генеральный директор Института личности покупателя, считает, что успешное интервью с клиентом начинается с одного вопроса:

«Что произошло в тот день, когда вы впервые обнаружили, что вам необходимо решить такую проблему/достичь такой цели?»

Вы не спрашиваете о дне, когда они решили купить ваш продукт: вы хотите, чтобы они говорили о том моменте, когда они осознали непреодолимую потребность тратить деньги на решение своей проблемы или достижение определенной цели.

Следуйте этой мысли, запрашивая более подробную информацию, и вы обнаружите обстоятельства в их опыте, которые обычно не узнаете из опроса.

Это делает интервью настолько эффективными, что клиенты могут наткнуться на вещи, которые и сами не осознавали.

Совет: пригласите своего генерального директора и других руководителей присутствовать на интервью (или, по крайней мере, слушать записи).

Таким образом, они придут к лучшему пониманию клиента, и у них будет более конкретное видение того, чего вы пытаетесь достичь.

Изучите данные веб-аналитики

Веб-аналитика — это сбор, измерение и анализ данных веб-сайта. Она позволяет просматривать совокупную активность веб-сайта и даже отображать экосистему веб-сайта.

Веб-аналитика не похожа на сбор обратной связи, но даст вам много контекстного понимания.

Вы добьетесь хороших результатов, наблюдая просмотры страниц, коэффициенты отсева, шаблоны трафика и его источники в Google Analytics, Яндекс Analytics (или любом другом аналитическом ПО).

Например, если один пользователь сообщает о проблемах при заказе определенного продукта, вы можете просмотреть эту страницу и определить, сколько таких же клиентов отсеялось.

Веб-аналитика — это эффективный инструмент для исследования клиентского опыта более непосредственно — через прямое наблюдение фактов о том, как реагируют клиенты на изменения в вашем сайте, продукте или позиционировании.

Нанимайте тайных покупателей

В дополнение к онлайн у вас может быть физически существующий магазин: если это так, задумайтесь о найме тайных покупателей для проверки пути покупателя.

Они помогут вам определить, полезен ли ваш персонал, легко ли найти ваши продукты, и насколько прост весь процесс.

Если вы обнаружите проблему, то с легкостью сможете перестроить процессы и соответствующим образом обучить свой персонал.

Тайные покупатели могут дать очень ценные данные для анализа клиентского опыта ваших покупателей.

Отслеживание настроений пользователя (для более крупных компаний)

Если у вас десятки или сотни подписчиков в социальных сетях, вы можете использовать анализ настроений, для оценки того, как клиенты видят ваш бренд.

На самом продвинутом уровне анализ настроений (также известный как «анализ мнений») использует «обработку естественного языка» (Natural Language Processing) для классификации общественных настроений как положительных, нейтральных или отрицательных.

На самом базовом уровне речь идет о ведении электронной таблицы записи комментариев, которые вы получаете.

Позже вы будете проверять цифры и выясните, какие продукты и процессы влияют на ваш опыт работы с клиентами.

С этого может начаться глобальное исследование клиентского опыта, результатом которого могут стать значительные улучшения показателей в лучшую сторону.

Как анализировать клиентский опыт

После того, как все данные окажутся в ваших руках, важно решить, как индивидуальные жалобы (микроуровень), так и проработать процессы компании, политику, проблемы с продуктами и/или культурный менталитет, которые создают проблему (макроуровень).

Решение вопросов микроуровня

Попросите руководителя или менеджера обратиться к клиенту, который подал жалобу. Пусть клиент выскажется, а затем отработайте это обращение для исправления ошибок, где это возможно:

Если проблема возникает из-за неудачи со стороны сотрудника, менеджер может взять на себя обязательство обучить его правильному подходу.

Если проблема связана с политикой компании, менеджер может попытаться объяснить ее смысл (не отстаивая), ожидая что клиент поймет ваш взгляд.

И хотя менеджер не должен брать на себя обязательство изменить политику сразу же, он может взять на себя ответственность обсуждения вопроса с руководителем для создания других альтернатив.

Решение вопросов макроуровня

Взгляните на общую картину и определите, где на пути клиента возникают жалобы.

Помните, что не все отзывы будут равноценными, и вы не станете прогибаться, пытаясь угодить пользователям, которые никогда не станут клиентами, приносящими доход.

Чтобы убедиться, что ваши проекты по улучшению имеют должное влияние, рассмотрите следующие факторы:

— Насколько распространен этот опыт? Влияет это на 4% ваших пользователей или на 40%?

— Насколько серьезен этот вопрос? Это удерживает людей от обращения? А может, это – незначительный фактор?

После того как вы определили наиболее распространенные и серьезные проблемы, вы можете решить их, изменив политику компании, обучив персонал, изменив дизайн вашего веб-сайта, внося изменения и запустив тестирование, а также переосмыслив свои процессы — таким образом, чтобы оптимизировать работу с клиентами.

Совет: когда речь заходит о преобразовании, лучше предварительно собрать отзывы посетителей, которые не стали покупателями — они помогут вам понять, что необходимо сделать, чтобы завоевать тех, кто в будущем станет клиентом, но нуждается в большей уверенности.

Анализ тенденций изменения клиентского опыта

Работа над анализом означает проведение регулярных исследований на ключевых контрольных точках, которые мы рассмотрели выше.

Хотите вы изучать тенденции еженедельно или ежемесячно, зависит от вас, но анализ опыта постоянных клиентов жизненно необходим, потому как он расскажет, окупаются ли ваши усилия.

Если вы заметили фактор, ухудшающий клиентский опыт (что вы понимаете по каким-то метрикам), вы должны посмотреть глубже и определить первопричину.

5 показателей качества обслуживания клиентов для отслеживания

Индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS): NPS измеряет вовлеченность клиентов, узнавая, насколько вероятно, что клиенты будут рекомендовать вашу компанию коллегам и друзьям.

Отслеживание NPS крайне важно, так как это — предсказатель роста компании, эта метрика поможет отслеживать тенденции и оценивать влияние ваших усилий. Вы можете удвоить то, что работает, и исключить то, что вызывает проблемы.

Удовлетворенность потребителя (Customer Satisfaction, CSAT): CSAT обычно использует двоичную шкалу (Да/Нет, лайк/дизлайк) или 5-7-балльную шкалу (1: очень сложно и 7: очень легко), для определения удовлетворенности клиентского опыта.

Зачем его отслеживать? Внезапное падение баллов CSAT, скорее всего, означает, что у вас есть проблема, которая требует немедленного решения.

Оценка потребительских усилий (Customer Effort Score, CES) — CES говорит, сколько усилий ваши клиенты должны приложить, чтобы достичь цели или решить проблему.

Колебания CES означают, что ваши клиенты изо всех сил пытаются удовлетворить свои потребности. Важно быстро выявить проблему (например, сбой веб-сайта, неэффективная политика, недостаток продукта) и устранить ее как можно скорее.

Время отклика (или «время ответа», Response Time) — это время, необходимое клиенту для получения ответа на запрос о помощи.

Легко заикнуться на доходах, по мере того как растут ваши цифры, но по мере того, как ваша компания масштабируется, вам также нужно будет масштабировать свою команду поддержки — в противном случае вы рискуете потерять большую часть своих доходов.

Если вы заметили, что время отклика растет, обычно приходит время нанять больше сотрудников службы поддержки или изучить внутренние процессы, которые требуют оптимизации.

Анализ настроений — анализ настроений использует машинное обучение, позволяющее определить, как люди относятся к вашему бренду и вашим продуктам на основе того, что они публикуют в социальных сетях.

Это реально работает только для крупных брендов с тысячами упоминаний в социальных сетях.

Компании живут и умирают благодаря своей репутации. Конкурирующие бренды могут начать с самого низа, чтобы достичь больших масштабов, но лучше всего обращать внимание на жалобы, прежде, чем они начнут ассоциироваться с вашим брендом.

Взаимодействие с аудиторией. Вопросы к обсуждению:

1. Исследование клиентского опыта.
2. Погружение в опыт пользователя.
3. Карта стейкхолдеров.
4. Методы исследования.
5. Качественные методы исследования.
6. Этнография.
7. Этап Эмпатии – Глубинное интервью.
8. Подготовка и проведение.
9. Глубинное интервью: пять почему.
10. Глубинное интервью, как их проводить; проблемные интервью; решенческие интервью; экспертные интервью.
11. Отраслевые специалисты.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЯ. РАБОТА С ДАННЫМИ / Тема 2.1 Исследование потребности клиента и его взаимодействие с продуктом - Тема лекционного занятия.

3. Цели занятия.

- изучить методики оценки индекса потребительской лояльности

- сформировать знания о технологиях отслеживания поведения пользователей, оценка их удовлетворённость от услуги или продукта.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1 1. 3.	Индекс потребительской лояльности, CSI(Customer Satisfaction Index).	Вводная лекция Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия
2 1. 5.	Оценка потребительских усилий	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3 1.	<i>Отслеживания поведения пользователей, оценка их удовлетворённость от услуги или продукта.</i>	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

1. Тема лекционного занятия. Тема 2.1. Исследование потребности клиента и его взаимодействие с продуктом

Текст лекции.

NPS или индекс потребительской лояльности показывает, насколько клиенты довольны услугами компании. Чем индекс выше, тем больше повторных покупок и обращений по рекомендациям. Если показатель опустился ниже нуля, то дела плохи. От таких компаний клиенты уходят, а ещё пишут негативные отзывы.

Метрику придумали в 2003 году, с тех пор её используют миллионы компаний: от корпораций до городских кофеен. Этот метод анализа легко адаптируется к любым бизнесам, при этом не нужны специальные навыки.

Разберёмся, что такое NPS и как благодаря ему бизнесы становятся привлекательнее для клиентов.

Что такое NPS (индекс потребительской лояльности)

NPS, Net Promoter Score (англ. — индекс потребительской лояльности) это показатель приверженности потребителей товару или компании. Замеры построены на вопросе, рекомендует ли клиент компанию своим друзьям, с оценкой от 0 до 10 баллов. Метрику используют, чтобы оценить готовность покупателя к повторным покупкам.

Метрика показывает лояльность покупателей, значит, напрямую влияет на прибыль. Аналитики американской IT-компании RJMetrics называют такие цифры:

- наиболее лояльные 10 % клиентов тратят втрое больше, чем остальные 90 %;
- 1 % наиболее преданных клиентов тратит в пять раз больше остальных 99 %;
- систематическая нелояльность клиентов замедляет рост компании на 25 %.

Грубо говоря, задача бизнеса — сделать так, чтобы лояльных клиентов было больше, а нелояльных меньше.

Зачем нужен NPS

Есть три веские причины начать измерять индекс потребительской лояльности прямо сейчас.

1. Замер помогает понять, что надо сделать для улучшения бизнеса. Идеальных компаний не бывает, поэтому опрос наверняка раскроет недостатки в работе. Исправление недочётов станет одной из задач компании до следующего измерения лояльности.

Станислав Покрышкин

После оценки NPS у бизнеса появляется конкретный план действий по отработке негатива. Покупатели жалуются на хамство со стороны доставки? Значит, с подрядчиком нужно переговорить или найти ему замену.

Работа над ошибками поможет вернуть клиентов и даже сделать их наиболее преданными защитниками вашего бизнеса. Людей подкупает, когда к ним прислушиваются и вводят реальные изменения.

Грубо говоря, на рынке остаются компании, которые обслуживают клиента лучше конкурентов. Каждое маленькое исправление в бизнес-процессах делает компанию боеспособнее, и покупатели поддерживают её рублём.

В дополнение сошлёмся на мнение экономиста Дмитрия Потапенко: «Новый бизнес возникает там, где другие плохо работают. С этим в России проблем нет, потому что работаем мы очень плохо.<...> Обслужите клиента лучше, чем конкуренты. Дайте ему то, чего недодают конкуренты. Всё просто и не нужно ничего выдумывать».

2. Измерение помогает малому и среднему бизнесу удержаться на рынке. С федеральными игроками не получится конкурировать по цене, следовательно, нужно инвестировать в повторные сделки, лояльность, управлять клиентским опытом.

Малый и средний бизнес более гибок, а изменения даются легче, чем крупным бизнесам. Это — преимущество, которым надо пользоваться. Найти верный курс изменений поможет NPS.

3. Метрика прекрасно проявляет себя в России. По признанию авторов методики, в России индекс традиционно выше, чем в Европе. У нас потребитель не избалован сервисом, поэтому позитивно реагирует на стремление бизнеса стать лучше. Если человек имел негативный опыт, он с большей вероятностью пойдёт навстречу бизнесу, который хочет исправиться.

Определение NPS

В основе индекса потребительской лояльности лежит один вопрос:

Какова вероятность, что вы порекомендуете нашу компанию или продукт своим друзьям/близким/коллегам/партнёрам?

Оценка проходит по 10-балльной шкале, где 0 — это «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно рекомендую». После любого ответа нужно уточнить, что стало причиной такого вывода.

В зависимости от оценки респонденты распределяются по трём категориям: Оценка
Наименование Характерная модель поведения

Подробнее разберём каждую группу клиентов.

Оценка 9-10: Промоутеры

Им нравятся продукты и услуги компании. Это образцовые довольные покупатели, которые рекомендуют продукты и услуги компании другим потенциальным покупателям. Промоутеров тоже необходимо поощрять. Одним достаточно слов благодарности, другим можно предложить сезонные скидки.

Оценка 7-8: Нейтралы

Нейтралы находятся в подвешенном состоянии. Достаточно скидки или акции от конкурентов, чтобы они перешли к ним. Скорее всего, нейтралы не будут писать негативных отзывов, но и энтузиазма для продвижения компании среди своих знакомых у них тоже нет.

С нейтралами нужно работать крайне осторожно. В идеале — узнать, что именно смущает в компании, а что нравится. Позже можно предоставить эксклюзивное обслуживание или скидки. Главное слово — «эксклюзивное». Нейтрал, который чувствует себя значимым, превращается в промоутера.

Оценка 0-6: Критики

Не в восторге от продукта или услуги, вряд ли будут обращаться ещё. На деле критики — наиболее отзывчивая аудитория, в этом уверены авторы настольной книги клиентского сервиса «Жалоба — это подарок».

Если человек хочет просто уйти и забыть негативный опыт, он не будет говорить с представителем компании. Но если он соглашается на интервью и делится соображениями, значит, ожидает извинений или изменений. Остаётся узнать причины недовольства и по возможности решить их. Из критиков получаются самые преданные промоутеры.

Формула расчета NPS

Чтобы рассчитать индекс потребительской лояльности, используют формулу:

$NPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}$

Допустим, юридическая фирма опросила 230 клиентов, получив такую разбивку:

- Промоутеры — 70 (30,4 %).

- Нейтралы — 130 (56,5 %).
- Критики — 30 (13 %).

Проводим расчёт:

$$NPS = 30,4 \% - 13 \% \text{ критиков} = 17,4 \%$$

Результат говорит, что фирме стоит провести разбор полётов. В нынешнем виде большинство клиентов могут уйти к конкурентам.

Здесь нужно пояснить: автор методики не давал чётких указаний, как толковать результаты исследования. Чем показатель выше, тем лучше. Для примера, у Apple один из рекордных NPS в мире — 90,5 %. К этому и нужно стремиться.

При этом среди маркетологов принято считать: показатель на уровне от 50-60 % говорит об объективном здоровье бизнеса, меньше 30 % — что-то идёт не так, меньше 5 — бизнес теряет клиентов.

Когда использовать NPS

По-хорошему показатель актуализируют каждый год. При этом частота опросов зависит от бизнес-модели. Например, ритейлеры рассылают вопросы по sms сразу после оплаты. Медлить нельзя — чем позже проведён опрос, тем меньше будет ответивших.

Важно: опрашиваются все клиенты, иначе данным верить нельзя. Авторы методики приводят такой антипример: крупные компании собирают обратную связь только от владельцев карт лояльности. В этом случае NPS завышен, ведь из фокуса пропадает большинство критиков.

Станислав Покрышкин

Обратную связь нужно собирать сразу после получения клиентского опыта. Другой вопрос — как часто опрашивать одного и того же клиента. Здесь лучше ориентироваться на жизненный цикл клиента.

Допустим, человек снял квартиру на несколько дней. Его достаточно спросить один раз. Другое дело — покупатели квартир в ЖК. После покупки лучше спросить о сервисе, работе менеджеров и первых впечатлениях от дома. Спустя год можно повторно поинтересоваться качеством строительства.

Как рассчитать NPS в B2B

В B2B лучше проводить очное интервью. В этом случае понятно, кто даёт обратную связь: собственник, руководитель или рядовой сотрудник. Чем выше ранг собеседника, тем лучше.

Три правила NPS в B2B

1. Проводить опрос не более 10 мин. Клиенту нравится, когда его время экономят.
2. Спрашивать только про NPS. Если вопросы лояльности затеряются между десятком других, клиент будет фокусироваться не на них.
3. Избегать вопросов на «да/нет» в детальной части опроса. Если промоутеры и критики охотно дают развёрнутые ответы, то нейтралов разговорить сложнее. Получить от них хоть какие-то детали помогут открытые вопросы в духе «Почему...», «Кому именно вы порекомендуете» и т.д. Важно при этом не подсказывать клиенту варианты ответов.

Плюсы NPS

Разберём основные преимущества метода.

Простота и удобство

Метрика интуитивно понятна, не требует специальных знаний, а полученные результаты интерпретируются однозначно. Если индекс пошёл на спад, это всегда означает, что в компании нужно что-то менять.

Низкая стоимость исследования

Чтобы измерить NPS, не требуется больших затрат. Большинство сервисов email-рассылок предлагает встроенные формы для анкетирования, а в B2B-сегменте менеджер обзванивает клиентов, что не выбивается из бюджета. Если требуется провести массовое анкетирование клиентов, можно создать опросник на базе Яндекс.Форм и Гугл.Форм. Однако выгрузить ответы и проанализировать их придётся самостоятельно. Для среднего бизнеса

подойдут специализированные сервисы вроде «Тестографа» и аналогов. В них встроена автоматическая отчётность.

Адаптивная метрика

Если использовать опрос NPS для оценки отдельных структур компании, можно получить сравнительную характеристику работы. Например, ритейлеры просят клиентов отдельно оценить удовлетворённость работой магазинов и службы доставки. Сравнивая эти показатели, бизнесы корректируют работы отстающего отдела.

Быстрое получение результатов

Собрать общие результаты опросов реально даже в Excel. При этом негативная обратная связь не требует обработки — и так понятно что «чинить».

Минусы NPS

У метрики нет внутренних противоречий. Трудности могут возникнуть только при сборе данных.

Станислав Покрышкин

Я не знаю минусов NPS. Разве могут быть минусы у инструмента, дающего информацию для улучшения компании?

Вероятно, индекс лояльности не интересен бизнесу, который заведомо предлагает плохой сервис и продукт. Иными словами, однодневкам. Но это не проблема NPS как инструмента.

Нестабильность показателей

Главная ошибка в применении NPS — небрежная выборка опрашиваемых. Некоторые компании анкетируют только лояльных клиентов, ведь они дают более глубокие и ценные комментарии. Однако истинное положение дел в сравнении с конкурентами даёт только опрос по широкой базе.

Проблемы при сборе данных

Есть несколько промахов, которые неосознанно допускают компании при опросе. Вот как можно их избежать:

- Не вносить в анкету вариант «не знаю» — он завышает конечный результат. Клиент как бы снимает с себя ответственность за ответ, ведь проще поставить оценку повыше и отметить «не знаю». Иначе придётся отмечать негативные стороны.
- Строго избегать вопроса «Если бы друг спросил вас, рекомендовали бы вы ему нашу компанию?». Это увеличивает положительные оценки в три раза.
- Не раскрашивать шкалу для оценки. Раскрашенная шкала тоже завышает результат измерений. Например, если восьмёрка будет серой, а девятка — зелёной, потребители чаще поставят зелёные девятки.

Как улучшить показатели NPS

Исправлять системные недочёты

Глобальная стратегия одна — искать причины недовольства критиков и устранять их. Это потребует изменений бизнес-процессов, повышения качества сервиса и работы над коммуникациями. Если игнорировать негативные отзывы в сторону компании, со временем клиентов может не остаться.

Автор книг о маркетинге Игорь Манн рекомендует смотреть на клиентскую базу как на ведро. Его конструкция не идеальна, ведь есть дыры, через которые утекают клиенты. Дыры — недостатки, которые озвучивают критики. Бреши, конечно, можно проигнорировать и вложиться в маркетинг, чтобы приходило больше, чем утекало. Но такой подход ставит бизнес в уязвимое положение. Эффективнее залатывать дыры.

Индекс NPS помогает классифицировать своих покупателей по лояльности. А сервис Контур.Компас помогает выяснять, какие признаки объединяют лояльных клиентов, нейтралов и критиков. Изучайте ваших клиентов по их финансовым показателям, документам, которые у них есть, вакансиям, которые они размещают. Анализируйте и находите путь к сердцу недовольных покупателей.

Наладить отношения с критиками

Расстроенный клиент не значит потерянный, особенно, если он поделился обратной связью. В книге «Жалоба как подарок» объясняют это так: больше половины критиков вернутся, если бизнес проработает их жалобы. Повторимся: людям нужны либо извинения, либо изменения.

Наверняка вы периодически получаете рассылки со специальными предложениями компаний, к которым раньше обращались. Просто они считают вас критиком и стараются вернуть.

- NPS или индекс потребительской лояльности применяют для оценки благосклонности покупателя к бизнесу.

- Индекс измеряют через вопрос «Какова вероятность, что вы порекомендуете нашу компанию или продукт своим друзьям/близким/коллегам/партнёрам?» В зависимости от ответа клиенты делятся на группы: промоутеры, нейтралы и критики.

- $NPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}$. Чем выше индекс, тем лучше.

- Задача бизнеса — увеличивать показатель NPS. В этом поможет обратная связь, полученная в ходе анкетирования.

Взаимодействие с аудиторией. Вопросы к обсуждению:

1. Метриках, сервис-дизайна: NPS (Net Promoter Score).
2. Индекс потребительской лояльности, CSI (Customer Satisfaction Index).
3. Уровень удовлетворенности клиентов, CES (Customer Effort Score).
4. Оценка потребительских усилий, которая показывает, eNPS (Employee Net Promoter Score).
5. Уровень лояльности персонала.
6. Отслеживания поведения пользователей, оценка их удовлетворённости от услуги или продукта.
7. Расставление в CJM метрики входа, обратной связи, удержания и развития.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЯ. РАБОТА С ДАННЫМИ / Тема 2.2 Планирование исследования. Создание востребованного продукта в своей нише- Тема лекционного занятия.

3. Цели занятия.

- сформировать основные принципы успешной разработки новых сервисов и подходов.
- изучить показатели эффективности руководства пользователя при покупке или клике.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1 1. 2.	Разработка новых сервисов и подходов.	Вводная лекция Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия
2	Дизайн, тексты и интерактивные элементы интерфейсов, как удерживать внимание.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция

		Лекция с применением обратной связи
3	Руководство пользователя при покупке или клике.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

1. Тема лекционного занятия. Тема 2.2. Планирование исследования. Создание востребованного продукта в своей нише

Текст лекции.

Адекватная бизнес-модель обеспечивает компании конкурентоспособность. Под бизнес-моделью будем понимать структурные, операционные и финансовые механизмы работы коммерческой организации, её продукты и услуги. Чтобы быть конкурентоспособной, бизнес-модель должна быть внутренне непротиворечивой и согласованной с потребностями партнеров (поставщиков и потребителей).

Согласно подходу теории ограничений, в основе бизнес-модели организации лежат исходные посылки и установки, которыми пользуется персонал бизнеса и прежде всего – его руководство. Неудачная бизнес-модель – это прежде всего следствие противоречий в результате ограничивающих убеждений, лежащие в ее основе. Изменить бизнес-модель – значит, определить ограничивающие убеждения существующей модели и преодолеть их за счет изменения понимания персонала и изменения соответствующих механизмов бизнес-модели.

Изменение бизнес-модели

Работа проводится совместно консультантами и сотрудниками компании в ходе трансформационной сессии. В результате такой работы, у компании имеется не только осознание ограничивающих убеждений бизнес-модели, но и план преобразо Элементы бизнес-модели и связь их со стратегией

В системе управления любой компании можно выделить шесть блоков:

- стратегия;
- структура;
- процессы;
- информационные технологии;
- мотивация;
- персонал и корпоративная культура.

Бизнес-модель представляет собой все элементы системы управления, кроме стратегии, то есть всю внутреннюю среду компании, подконтрольную менеджменту и управляемую им. Если стратегия компании ошибочна, то никакая бизнес-модель ей не поможет, какой бы сбалансированной и эффективной она ни была. Если стратегия компании жизнеспособна, то ее успешность зависит от того, смог ли менеджмент изменить бизнес-модель под новые стратегические задачи.

В системе управления любой компании можно выделить шесть блоков — стратегия, структура, процессы, информационные технологии (ИТ), мотивация, персонал и корпоративная культура¹. В этой главе речь пойдет об изменении бизнес-модели. Под термином «бизнес-модель» будут иметься в виду все элементы системы управления, кроме стратегии. Бизнес-модель, таким образом, — это внутренняя среда компании, которая должна

трансформироваться под воздействием внешних факторов и в силу изменения стратегии компании. Элементы бизнес-модели целиком находятся под управлением менеджмента, в то время как стратегия зависит от тенденций во внешней среде. На диаграмме «Элементы системы управления» показана принципиальная взаимосвязь шести элементов.

В различных исследованиях проблемы большинства компаний видятся не в разработке путей развития — в конечном счете количество стратегических вариантов, которые есть у компании (при условии, что она не избирает путь диверсификации, а остается в той же отрасли), ограничивается 3–5. Проблемы заключаются во внедрении стратегии: разрабатывается и обсуждается она долго, привлекаются внешние эксперты и консультанты, а в результате она кладется на полку и через какое-то время про нее забывают. Реализовать стратегию сложнее, чем ее разработать, хотя бы потому, что в разработке участвуют единицы (иногда десятки), а в реализации — сотни и тысячи людей, разработка занимает месяцы, а внедрение — годы.

Основная причина, по которой стратегия не внедряется, состоит в отсутствии последовательных и системных изменений в бизнес-модели — структуре, процессах, ИТ, мотивации и корпоративной культуре. В этом разделе мы покажем, как необходимо изменять бизнес-модель, какие инструменты доступны менеджменту, какие плюсы и минусы есть у каждого инструмента и каковы основные ошибки в трансформации бизнес-модели. Эффективность этого процесса целиком определяет успешность в реализации стратегии.

Диаграмма. Элементы системы управления



1. Стратегия

Стратегия является исходным пунктом всей системы управления и представляет собой ответ на вопрос, какой хочет видеть себя компания в долгосрочной/среднесрочной перспективе. В том числе нужно ответить на такие вопросы:

- какие бизнесы открывать, какие закрывать;
- как расти — органически, через слияния и поглощения;
- в каких регионах развиваться;
- какие новые продукты разрабатывать;
- через какие каналы, каким клиентам продавать.

Процесс разработки стратегии достаточно подробно описан в литературе по менеджменту. При описании подходов к трансформации бизнес-модели мы будем исходить из того, что стратегия компании определена. Если ее стратегия ошибочна, то никакая бизнес-модель не поможет, какой бы гибкой, сбалансированной и эффективной она ни была. Если же стратегия правильная, то ее успешность зависит от того, смог ли менеджмент изменить бизнес-модель, внедрив изменения и перенастроив ее элементы, чтобы реализовать эту стратегию.

2. Структура

Структура представляет собой «квадратики», отражающие функции, полномочия и подотчетность подразделений. Речь идет не только о функциональных подразделениях (отделы, управления, дирекции), но и о коллегиальных (комитеты, комиссии, собрания) и проектных единицах (рабочие группы, проектные офисы). Они также являются важной составляющей организационной структуры.

Структура следует за стратегией. Например, целевой бизнес-портфель активов, их идентичность или разнородность во многом определит задачи и структуру корпоративного центра (от компактной модели фонда прямых инвестиций до полнофункциональной управляющей компании в горизонтально интегрированных группах). Целевые продукты, регионы и клиенты определяют структуру коммерческой дирекции. Характеристика продуктов и размер транспортного плеча повлияют на структуру производства.

3. Процессы

Процессы выступают горизонтальным срезом структуры и включают в себя информационные и материальные потоки между подразделениями. Процессы дополняют структуру, обеспечивают ее полноту и завершенность, так как нельзя спроектировать структуру без процессного среза и определения механизмов взаимодействия подразделений.

4. Информационные технологии

Информационные технологии отвечают за автоматизируемые операции процесса. Они строятся на основе требований процессов к автоматизации, которые затем оформляются в ИТ-архитектуру компании (какие системы, для каких целей, какими подразделениями используются).

5. Вознаграждение, и мотивация

В этот блок входят целевые показатели, которых должны достичь руководители и сотрудники структурных подразделений, оценка результатов и система мотивации. Здесь речь идет о денежной мотивации — размере бонусов, премий, привязанных к достижению целевых показателей. Немонетарная мотивация (например, политика признания, обучения, развития персонала) для целей понимания механизмов трансформации отнесена к блоку корпоративной культуры.

6. Персонал и корпоративная культура

Персонал и корпоративная культура — наименее осязаемый элемент системы управления. К нему относятся ценности и убеждения сотрудников, их лояльность и готовность поддержать компанию в трудные периоды, а также мероприятия, которые проводятся в компании, чтобы эту систему ценностей сформировать и поддерживать. Изменение этого элемента — очень длительный, сложный и слабо формализуемый процесс. Единственным способом быстрого изменения корпоративной культуры является смена ее носителей, то есть увольнение одних и прием на их место других сотрудников с новой системой ценностей и убеждений.

Последовательность трансформации

При проведении трансформации важна последовательность проводимых изменений. После разработки стратегии необходимо провести изменения в организационной структуре. После определения структуры и полномочий подразделений следует спроектировать целевые процессы, определить информационные и материальные потоки между подразделениями. Потом определить новые требования к информационным системам и спроектировать целевую ИТ-архитектуру. После закрепления полномочий и ответственности сотрудников в организационной структуре следует пересмотреть систему мотивации, чтобы она способствовала реализации стратегии, а также соответствовала новым полномочиям и ответственности структурных подразделений. И, наконец, подобрать команду, сформировать систему ценностей и взаимоотношений в организации. Последнее можно запускать сразу, в начале трансформации, или когда изменения начнут «буксовать», а корпоративная культура — их сдерживать.

МОДЕЛЬ 5 STAR RAY J. GALBRAITH

В модели 5 Star Ray J. Galbraith система управления делится на пять элементов: стратегию, структуру, процессы, вознаграждение, персонал.



«Стратегия» определяет цели и направления развития компании. «Структура» представляет собой распределение полномочий и ответственности. «Процессы» являются информационными потоками между подразделениями. «Вознаграждение» относится к показателям и мотивации сотрудников. «Персонал» — это все, что касается процессов управления человеческими ресурсами (наем, развитие, обучение и т.д.).

МОДЕЛЬ 7S MCKINSEY

Согласно модели 7S McKinsey выделяются следующие семь элементов системы управления — стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), совместные ценности (shared values), навыки (skills), сотрудники (staff) и стиль управления (style). Все элементы находятся в тесной взаимосвязи — изменение одного должно сопровождаться изменением остальных.



«Стратегия» является планом развития компании, разработанным на основе анализа внешних и внутренних факторов. «Структура» — это организационная иерархия компании: кто кому подчиняется и как группируются подразделения. «Системы» представляют собой ежедневные операции и процессы, выполняемые сотрудниками. «Стратегия», «Структура» и «Системы» относятся к «твердым» элементам (hard elements) — они легко определяемы и менеджмент может непосредственно на них влиять.

«Совместные ценности» представляют собой корпоративную культуру, отношение сотрудников к работе, компании и коллегам. «Навыки» — это компетенции компании и персонала, его знания, опыт, умения. К «Сотрудникам» относятся люди, работающие в компании, их потенциал и мотивация. «Стиль» — это принципы руководства: как руководитель ставит задачи, контролирует их выполнение и дает оценку сделанного каждым подчиненным. «Совместные ценности», «Навыки», «Сотрудники», «Стиль» являются «мягкими» элементами (soft elements) — их сложнее квалифицировать и изменить.

«Совместные ценности» находятся в центре модели, подчеркивая тем самым, что они являются наиболее важным элементом системы управления.

Трансформация элементов бизнес-модели

Одну и ту же проблему можно решить, изменив один или несколько элементов бизнес-модели. Чтобы изменение действительно закрепилось надолго, необходимо изменить максимальное количество элементов одновременно, «взаимовязав» их для выполнения новых стратегических задач.

Любое серьезное изменение в стратегии компании должно сопровождаться трансформацией бизнес-модели — перестройкой структуры, процессов, ИТ, мотивации и корпоративной культуры. Одну и ту же проблему можно решить, изменив один или несколько элементов бизнес-модели. Покажем это на примере.

Пример:

Представим следующую ситуацию: финансовый директор группы является авторитарным руководителем и имеет большое влияние на генерального директора. Финансовая служба достаточно многочисленна и акцентируется в основном на контроле деятельности бизнес-единиц и функциональных служб корпоративного центра. Сервисный элемент, функционал центра компетенций (методологическая поддержка бизнес-единиц, организация обмена опытом, проекты по совершенствованию финансовых подразделений бизнес-единиц) практически не развиты. Предположим, в группе меняется генеральный директор, который осознает проблемы изоляции финансовой дирекции, ее излишнюю «заточенность» на контрольных процедурах и бессистемность запросов информации в бизнес-единицы. Проблему можно решить разными способами.

Решением проблемы путем изменения структуры будет, например, разукрупнение финансовой службы — оставить небольшую часть в корпоративном центре и перевести большинство сотрудников в бизнес-единицы. Часть, оставшаяся в корпоративном центре, сосредотачивается на минимальном функционале, связанном с планированием на месяц, привлечением и перераспределением финансирования. Или же генеральный директор может принять решение о разделении сервисной и контрольной функций под разными руководителями.

Решением проблемы через регламентацию процессов будет разработка документооборота между финансовой службой и другими подразделениями корпоративного центра и бизнес-единиц — четкая фиксация количества и срока предоставления документов. Регламентация позволит понизить «произвол» финансистов и сведет к минимуму несистемные запросы.

Решением проблемы путем автоматизации будет внедрение информационной системы, при которой вся информация вводится бизнес-единицами на местах, а финансовая служба анализирует заведенные данные в информационной системе.

Мотивационным решением может стать изменение процедуры оценки и вознаграждения сотрудников финансовой службы. Основным показателем в бонусных картах могут стать отзывы бизнес-единиц: получали ли они помощь от финансовой службы, улучшилась ли их деятельность благодаря проектам, запущенным этой службой.

Наконец, решением проблемы может стать полное изменение сознания и корпоративной культуры сотрудников финансовой службы, инвестирование в их обучение и развитие, а также возможное увольнение тех, кто не сможет перестроиться.

Для разных типов проблем должны использоваться разные инструменты изменения бизнес-модели. Изменение организационной структуры и перераспределение полномочий между подразделениями необходимо, когда есть фундаментальные противоречия в системе управления — неочевидность вклада уровней управления в создание стоимости, дублирование функций, конфликты специализаций, доминирование одних видов деятельности (продуктов/компетенций) над другими. Регламентация является более точечной настройкой — когда нет фундаментальных противоречий в структуре, но существует непрозрачность правил взаимодействия (кто, когда, кому, какую информацию должен предоставлять).

Автоматизация является инструментом снижения трудоемкости процесса, а также повышения его скорости и качества, но только после того, как каждая операция и каждый

участник бизнес-процесса прошли тест на необходимость и достаточность (когда спроектированы целевая структура и целевые бизнес-процессы). Мотивация применяется, когда нужно скорректировать поведение сотрудников, направить их на достижение новых целей и задач. Поскольку под мотивацией здесь имеется в виду денежная составляющая, речь идет об изменении поведения, а не сознания. Последнее относится к области корпоративной культуры и не может быть изменено одновременно.

Что касается увольнения сотрудников, то это крайняя мера. Применяется она в том случае, когда конкретные топ-менеджеры не соответствуют требованиям, предъявляемым новой структурой и целевыми процессами. Изменение корпоративной культуры не относится к тому, что можно поменять преднамеренно, иначе как через увольнение ее носителей. Она изменится сама, в процессе преобразования стиля и методов управления генерального директора.

Элементы бизнес-модели тесно взаимосвязаны. Поэтому и изменение одного должно сопровождаться перенастройкой остальных, и чтобы оно закрепилось надолго, необходимо изменить максимальное число элементов одновременно, «взаимувязав» их для выполнения новых стратегических задач.

Взаимодействие с аудиторией. Вопросы к обсуждению:

1. Разработка новых сервисов и подходов.
2. Изменение бизнес-модели.
3. Новые фишки для клиентов.
4. Дизайн, тексты и интерактивные элементы интерфейсов, как удерживать внимание.
5. Привычки пользователей, влияние на их поведение.
6. Этикой сервисного проектировщика.
7. Руководство пользователя при покупке или клике.
Теория Jobs To Be Done.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 3. ПОИСК ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОГО СЕРВИСНОГО ОПЫТА /Тема 3.1. Анализ результатов исследований и принятие решения. - Тема лекционного занятия.

3. Цели занятия.

- сформировать знание о создании базового вовлекающего сценария
- изучить механику вовлечения аудитории и то, как её измерять.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1.	Создание базового вовлекающего сценария	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2.	Механики вовлечения аудитории и то, как её измерять.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция

		Лекция с применением обратной связи
3.	Поиск уникальной ценности продукта и способы донести её до аудитории.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Тема лекционного занятия: Тема 3.1. Анализ результатов исследований и принятие решения

Текст лекции.

1. Ценность продукта для клиента

Какова ценность продукта для клиента? Обладающий этим качеством продукт востребован потребителем. Он хорошо продается. Любая услуга или товар продается, создавая ценность для клиента. Клиент должен понять, что продукт стоит больше, чем цена.

Что такое ценность?

Каждый человек в повседневной жизни нуждается в массе вещей. Это продукты питания, одежда, обувь, предметы быта. Эти потребности удовлетворяются за счет различных товаров. Покупателем движут две стихии: выгода и ценность. Другими словами, каждый стремится найти нужный товар или услугу и получить их подешевле. Так формируется соотношение спроса и предложения. Ценность продукта или услуги – это оценка потребителем предложенного товара. Ценность – категория относительная. Она зависит от многих показателей:

- насколько сможет товар или услуга удовлетворить потребности;
- от наличия товаров у конкурентов;
- от возможности заменить один товар другим.

Ценность товара можно выразить формулой: $Cт = П - З$, где П – это преимущества товара, а З – затраты. К преимуществам товара относятся: качество, функциональность, надежность и другие характеристики. Затраты – это стоимость, время, риск. Вывод прост: чем больше преимуществ и меньше затрат, тем выше ценность.

Зачем фокусироваться на создании ценности для клиента

Ценность продукта интересует владельца бизнеса, и она приносит прибыль предприятию. У компаний, которые ориентированы на клиента, доход выше. Интересы продавцов к ценности держатся на трех китах.

1. Создание продуктов, удовлетворяющих потребности потребителей. Люди покупают не товары, а решение проблем. Абстрактный товар не имеет никакой ценности. Чтобы она появилась, товар должен удовлетворить потребность. Только понимая, чего реально хочет потребитель, можно создать продукт, который при минимальных затратах будет обладать высшей ценностью.

2. Лояльность клиентов. Если человек доволен приобретенным товаром, он хорошо отзывается о производителе. Лояльность клиента способствует ненавязчивой рекламе. Покупатель просто рассказывает своим друзьям и знакомым о хорошем товаре или услуге. Вслед за ним приходят другие клиенты. Расширяется круг потребителей компании, а одновременно с ним растут доходы.

3. Конкуренция. Чем лучше развита рыночная экономика, тем выше конкуренция. Это естественная борьба за выживание. На ее фоне производители стремятся улучшать свои товары и снижать цены.

Как создать ценность для клиента

Одна из основных причин провала любого бизнеса – это неспособность создавать ценные для клиента продукты. Концепция ценности имеет три компонента, но истинную ценность способен определить только клиент. Компонентами ценности являются:

1. Полезность. Любой товар должен приносить пользу. Это означает, что товар или услуга повысят производительность активов или устранят ограничения. Клиента не волнует снег, который лежит около его дома, но ему важна дорога, которая к нему ведет. Когда эта дорога очищена от снега, человек без проблем добирается до дома. Сокращается время пути, снижается эмоциональная нагрузка. В этом и заключается ценность услуг снегоуборочной компании;

2. Гарантия. Этот компонент говорит о пригодности продукта к использованию. В рамках примера с уборкой снега, клиент должен быть уверен, что, позвонив по телефону, он сможет заказать снегоуборщик. Снегоуборщик приедет точно в назначенное время. Снег будет убран. Если хоть по одному из пунктов будут нарушения, ценность услуги падает;

3. Барьеры восприятия. Из множества аналогичных товаров покупатель выбирает один. Продавцу важно понять, почему это происходит. Поняв, на что ориентировался покупатель в выборе, продавец сможет воздействовать на его восприятие.

Восприятие – сложный процесс. Каждый человек воспринимает предметы по-своему. К критериям восприятия относятся:

- надежность;
- цена;
- функциональность;
- комфортность.

Это далеко не весь список критериев, на которые ориентируется покупатель при выборе товара. Ценность товара может меняться в зависимости от ситуации. Например, здоровый человек постоянно ходит пешком. Он даже не задумывается о другом способе перемещения. Но случилось ему заболеть, идти пешком ему становится трудно. Он сразу вспоминает про общественный транспорт и готов платить за него. Если тот же человек сломал ногу, то он готов перемещаться на такси. А если время играет против его здоровья, то он готов заплатить за скорость доставки в два-три раза больше обычной цены. Искусство продаж – это вечный поиск ценностей клиента. С другой стороны, продажи – это убеждение клиента в ценности товара или услуги.

Как увеличить ценность продукта для клиента

Потребитель выбирает тот товар, который, по его мнению, обладает для него большей ценностью. Поэтому эту теорию называют концепцией восприятия цены. Увеличение воспринимаемой ценности товара зависит от многих причин. Иногда сам продавец мешает покупателю купить товар:

- долго не поднимает трубку телефона, номер которого оставлен для связи с клиентами;
- в магазине создаются большие очереди;
- консультанты недостаточно компетентны.

Повысить вероятность покупки поможет анализ факторов, отталкивающих от торговой точки. Анализировать нужно не только работу компании, но и весь путь товара от производителя до покупателя. Большое значение играет реклама. Цепляющие тексты и заголовки активно привлекают клиентов. Но средства массовой коммуникации следует подвергать постоянному тестированию, выявляя те, кликабельность которых выше.

На повышение ценности услуги для клиента работают хорошие отзывы. Собирать их нужно постоянно. Негативных оценок избежать не получится. С ними нужно работать. Хорошо, если на сайте компании есть обратная связь. В ней следует благодарить покупателей

за положительные отзывы и обоснованно отвечать на негативные. Такая работа способствует установлению доверительных отношений между покупателем и продавцом.

Дайте клиенту больше, чем он ожидает, и продажи увеличатся. Этим правилом уже пользуются многие компании, предлагая бонусы и скидки на дальнейшие покупки. Этот прием действует только в сочетании с остальными. Если клиента плохо обслужили или он получил товар ненадлежащего качества, никакие бонусы не вернут его обратно.

Как увеличить воспринимаемую ценность с помощью маркетинговых приемов

Клиенту важна не цена сама по себе, а ценность, которую он получает за указанную цену. Разница между ценностью и ценой – это выгода. Постоянно снижать цену товара производитель не может. Тогда в силу вступает метод от обратного – повышают ценность. Для увеличения ценности товара существует много способов. Вот некоторые из них.

Преимущества

Покупатель выбирает товар, опираясь на свои представления о его преимуществах. Важно понять, какое качество является преимуществом и максимально его усилить. Преимуществом бытовых товаров часто бывает дизайн. Между двумя одинаковыми электрическими чайниками клиент выберет тот, который, по его мнению, красивее.

Эмоции

Эмоциональная составляющая – важная часть жизни человека. Увеличение ценности товара зависит от его эмоционального восприятия. Пример воздействия на эмоции: в рекламе детского питания звучит фраза о том, что оно не содержит пальмовое масло. Но ни одно детское питание его не содержит. Просто этот производитель грамотно воздействовал на эмоции. Найти способ воздействия на эмоции помогут размышления о том, при каких обстоятельствах совершается покупка.

Цена

Здесь играет роль привычка. Люди привыкли, что высокая цена гарантирует высокое качество. Есть классический пример того, как в одном ювелирном магазине не продавалась коллекция украшений с бирюзой. Хозяйка позвонила продавцу и приказала снизить цену вдвое. Продавец не расслышал и вместо понижения цены увеличила ее в два раза. Коллекция ушла за два дня. Но, играя на цене, следует помнить о целевой аудитории, ее предпочтениях и платежеспособности. Этот способ не поможет реализовать товар, если компания торгует масс-маркетом, а ее постоянные клиенты – люди с низким уровнем дохода.

История

Люди любят сказки. Они воздействуют на эмоции. Воздействие на эмоции повышает ценность продуктов и услуг для клиента, а значит и цену. Хороший маркетолог учтет это фактор и придумает прекрасную историю. В некоторых компаниях создать имидж товару поможет связь с клиентами. Если есть возможность, достаточно собирать отзывы об использовании товара и услуги. Постепенно из них сложится увлекательная история.

Слухи

Цыганское радио – прекрасная помощь в создании имиджа товара. Иначе это называется партизанский маркетинг. Он заключается в том, что специально нанятые люди рассказывают, как бы, закрытую информацию о товаре или услуги. Слушатели передают ее своим друзьям и знакомым. К тому времени, когда товар появится на прилавках магазинов, публика настолько разогрета, что скупает его мигом. В другом варианте можно публично опровергнуть слухи. Например, Ричард Брэнсон публично заявил о том, что его напиток Virgin Colane обладает свойствами виагры – это только слухи. Надо ли говорить о том, что многие захотели убедиться в этом сами.

Дефицит

Если товара мало и его невозможно свободно купить, возникает дефицит. Ценность товара резко поднимается. Достаточно ограничить возможность приобретения товара, и его ценность возрастет. По такому принципу поднимается цена на сахар в период сезонной заготовки ягод и фруктов, а стоимость яиц перед Пасхой. Но ограничить приобретение можно и искусственно. Владелец хлебной лавки во Франции повесил объявление о том, что в одни

руки выдается только два бэгета. Он создал искусственный ажиотаж, но существенно поднял выручку.

Секреты

Люди любят секреты. Они интригуют, завораживают и снова вызывают эмоции. Секретный продукт становится уникальным в глазах клиента. Компания Кока-кола тщательно охраняет секретный состав напитка, хотя весь секрет лишь в том, что все натуральные компоненты там давно заменены их химическими аналогами. Но, придумав секретный ингредиент, который улучшает вкус, можно оставить конкурентов далеко позади.

Ценность в SPIN-продажах

Автор техники SPIN-продаж Нил Рэкхем. Суть технологии заключается в том, что продавец задает покупателю вопросы, отвечая на которые он убеждается в ценности товара. Для того, чтобы подвести клиента к осознанию своей выгоды, задаются четыре типа вопросов.

1. Ситуационные. Эти вопросы направлены на установление связи с клиентом и получения максимум информации о его делах. Задавать их следует только тогда, когда информацию нельзя получить другим путем.

2. Проблемные. Это выявление боли клиента. С помощью этих вопросов продавец должен быстро понять, что тревожит посетителя и найти максимально комфортное решение для того, чтобы закрыть его проблему. Автор технологии уверен, что нужно выявить минимум три проблемы, которые способен удовлетворить продукт.

3. Извлекающие. Это своеобразное накручивание покупателя. Вопросы следует задавать так, чтобы клиент осознал, что его ожидает, если проблема быстро не решится.

4. Направляющие. Это вопросы, которые повышают ценность продукта в глазах покупателя. Они строятся по принципу: «Это решило бы вашу проблему?». Направляющие вопросы подводят итог в продаже. Их нельзя задавать в начале беседы.

Беседа начинается с ситуационных вопросов. Они помогают установить взаимодействие. Далее выявляются потребности клиента. Потом обозначается серьезность проблемы с помощью извлекающих вопросов. И тут наступает время направляющей беседы. В конце продавец предлагает решение.

Цена и ценность

Цена товара – это количественное значение. Она устанавливается на основании ряда факторов и регулируется соотношением спроса и предложения. Цена определяет экономическую значимость товара на данный момент для конкретной категории лиц. Ценность – скорее психологический показатель, измерить, который возможно не всегда. Это происходит потому, что ценность услуги для клиента, так же, как и любого товара, определяется индивидуально.

В определении ценностей играют роль не только личные потребности, но и социальный статус, воспитание и даже текущий момент

2. Как определить и разработать ценность новых продуктов.

Как определить ценность новых продуктов.

На рынок слишком много выпускают новых продуктов. Многие из них не генерируют дополнительный проход, даже когда хорошо продаются. Клиенты просто покупают новые продукты вместо старых, но общий объем продаж не увеличивается.

Каждый день в мире запускается множество стартапов. Подавляющее большинство из них закрывается прежде, чем успеет хоть что-нибудь вывести на рынок. Лишь единицы действительно преуспевают.

Цель запуска новых продуктов и услуг – создание дополнительной ценности для клиентов и, тем самым, выгоды для компании! Поэтому должна существовать четкая причинно-следственная связь между новыми продуктами, использующими самые последние технологии, и дополнительной ценностью для пользователя. Это также верно для новых продуктов и услуг, которые не имеют ничего общего с новой технологией.

Я выделила три категории ценности, чтобы лучше понять, как обеспечить ценность для клиентов и пользователей:

1. Практическая потребность
2. Статус (поддержание и повышение статуса)
3. Удовольствие (получение удовольствия)

Ценность «удовольствия» особенно высока для конечных потребителей и охватывает большинство товаров народного потребления. Я уверен, что для получения дополнительного удовольствия должен присутствовать некий новый элемент. Но не каждый новый элемент способен привлечь спрос. Небольшие изменения товара чаще размывают и снижают ценность, чем доставляют удовольствие.

Организации, наоборот, покупают продукты в основном для удовлетворения практических потребностей! Существуют также товары народного потребления (например, холодильники), которые в основном предназначены для удовлетворения практических нужд, но также несут элемент «удовольствия». Новый дизайн холодильника может привлечь внимание, но решение о покупке в основном будет определяться его практической ценностью и необходимостью.

Главная ценность всех продуктов индустрии моды – статус, но, конечно, элемент удовольствия также присутствует.

Можем ли мы научиться определять заранее, что обеспечит успех новому продукту или услуге?

Принципы, создавая идеи и концепции новых продуктов:

1. Невозможно разработать сильный продукт, если ты ничего не знаешь о клиенте, пользователе, дистрибьюторе. При этом общение с клиентами, пользователями, дистрибьюторами – это не больно, это иногда и приятно (если правильно выстроить коммуникацию).

2. В основе концепции нового продукта находятся гипотезы, которые требуют подтверждения, для этого в первую очередь и нужны маркетинговые исследования. Т.е. проводя исследования, мы не собираем и так понятную информацию, а подтверждаем или опровергаем ранее сформированные гипотезы.

3. Шансы создания по-настоящему сильного продукта многократно увеличиваются, если к процессу разработки приглашаются клиенты, пользователи, дистрибьюторы, внешние эксперты, понимающие проблемы тех, для кого разрабатывается продукт, а также владеющие технологиями.

4. Говоря о проблемах клиентов, пользователей и дистрибьюторов важно понимать, что же такое проблема. В нашем понимании проблема – это дискомфорт, который испытывает человек при недоступных способах от него избавиться. Также важно принимать во внимание такое явление как боль. Боль – это проблема высшей степени актуальности, где клиент готов заплатить любые деньги за её решение. Поэтому успешный продукт должен решать проблемы, а суперпродукт – избавлять от болей.

5. Дизайн продукта – это не только то, как выглядят его интерфейсы. Дизайн – это в первую очередь то, как продукт функционирует и как он взаимодействует с пользователем, клиентом, дистрибьютором.

6. Продукт-менеджер и его команда не должны брезговать созданием прототипов, особенно если речь идёт о прототипах нулевого уровня. На этом этапе дизайнеры-визуализаторы не нужны.

7. Процесс разработки – это итерационный процесс, где, выполняя первую итерацию, психологически нужно быть готовым ко второй, третьей, четвертой и т.д.

8. В ходе одной из итераций продуктовая команда может прийти к выводу, что продукт “не взлетит”. И здесь нужно набраться мужества, чтобы отказаться от продукта.

9. Прежде чем продукт станет продуктом, он требует тестирования, начиная со стадии прототипа нулевого уровня, завершая тестированием первого образца. В принципе, тестирование происходит на всём протяжении жизненного цикла продукта, что необходимо для его постоянного совершенствования и поддержания актуальности.

10. Люди не любят и не читают инструкции, вернее читают, но тогда, когда уже что-то пошло ни так, т.е. тогда, когда они испытали отрицательные эмоции от пользования продуктом. Если во время тестирования пользователь не может самостоятельно разобраться с продуктом, продукт нуждается в доработке.

Вывод:

Многие бизнесмены стремятся создать новый уникальнейший продукт. Их вдохновляет то, что конкуренты не могут в этом случае с ними соперничать из-за отсутствия подобного товара.

Успешный выход новинок на рынок определяется множеством важных моментов. Каждый этап процесса разработки всех элементов продукта должен быть осуществлен путем комплексного подхода.

Это даст возможность новому продукту стать востребованным среди покупателей и будет приносить компании стабильный доход.

Понимание ценностей, которые компания предлагает клиенту, это основа успешной деятельности компании на рынке, залог осмысленности ее стратегии и гарантия сильной конкурентной позиции

Взаимодействие с аудиторией. Вопросы к обсуждению:

1. Необходимые действия чтобы клиенты хотели пользоваться сервисом.
2. Создадите базовый вовлекающий сценарий.
3. Изучите разные механики вовлечения аудитории и то, как её измерять.
4. Узнаете о популярном принципе МАУА, который помогает продавать новые продукты и привлекательно «упаковывать» старые.
5. Поиск уникальной ценности продукта и способы донести её до аудитории.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 3. ПОИСК ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОГО СЕРВИСНОГО ОПЫТА/Тема 3.2. Разработка (составление) карты пути клиента. - Тема лекционного занятия.

3. Цели занятия.

- сформировать знание о формах и методах обучения персонала
- изучить этапы, которые проходят пользователи перед покупкой и какие цели он преследует.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1.	Работа с СЛМ	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
2.	Этапы, которые проходят пользователи перед покупкой и какие цели он преследует.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция

		Лекция с применением обратной связи Заключительная лекция
3	Типы цифровых интерфейсов на реальных кейсах рынка, их влияние на доверие и эмоции пользователей.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи Заключительная лекция

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Тема лекционного занятия: Тема 3.2. Разработка (составление) карты пути клиента.

Текст лекции.

Чтобы пройти «путь клиента», нужно построить Customer Journey Map. Мы расскажем вам, что представляет собой этот инструмент, как его использовать и как составить.

Что такое Customer Journey Map

Customer Journey Map (в пер. с англ. «карта пути клиента») – это схема, отражающая весь путь взаимодействия клиента и бизнеса. Простыми словами, визуализация пути клиента, учитывающая его цели, интересы, мотивы и пр.

С помощью карты можно увидеть все точки касания клиента и бизнеса, понять мотивы покупателя, оценить трудности, которые он испытывает. Использование карты пути клиента понадобится для:

Анализа преимуществ и недостатков маркетинговой стратегии.

Улучшения понимания целевой аудитории.

Поиска способов увеличения конверсии.

Сокращения цикла продаж в воронке.

Улучшения качества обслуживания.

Устранения ненужных точек касания.

Обычно карта оформляется в виде таблицы, столбцы которой отображают шаги покупателя (т.е. этапы взаимодействия с бизнесом), а строки – детальную информацию о каждой стадии.

Как построить CJM

Построение CJM включает в себя несколько этапов:

1. Сбор информации о клиенте

В первую очередь, вы должны изучить свою целевую аудиторию и составить портрет клиента – его демографические характеристики, интересы, доход и так далее. Рекомендуется отталкиваться от реальных данных, например, из CRM-системы.

Разумеется, один и тот же продукт могут покупать совершенно разные клиенты. Поэтому вы можете пойти двумя путями:

Составить усредненный портрет клиента и формировать на его основе одну карту

Использовать множество портретов клиента и формировать на их основе соответствующее количество карт

Первый вариант менее точен, чем второй. Однако он требует меньше ресурсов, поэтому используется в большинстве компаний.

2. Поиск точек соприкосновения

Потенциальный клиент может получить информацию о вас разными способами. Каналы взаимодействия можно разделить на 2 группы:

Онлайн.

Офлайн.

В первую группу будут входить ваш сайт, мобильное приложение, электронная почта, социальные сети, реклама в интернете. Во вторую – личные встречи, посещение магазина или офиса, наружная реклама, реклама по ТВ или радио и пр.

Анализ точек соприкосновения стоит вести на основе реальных данных – например, из Яндекс.Метрики, SimilarWeb. Также можете устроить мозговой штурм, провести опрос среди целевой аудитории или заказать маркетинговое исследование.

3. Построение пути клиента

Теперь необходимо построить дальнейший маршрут клиента – из каких этапов он состоит, какие действия предпринимаются клиентом для перехода на следующий этап, какие эмоции он при этом испытывает и т.д. На данном этапе можно использовать обычные схематические зарисовки или же специальные инструменты визуализации (о них ниже).

Например, при посещении сайта интернет-магазина клиент:

Просматривает общий ассортимент товаров и ищет подходящие

Изучает карточки товаров.

Кладет товары в корзину.

Оформляет заказ.

Оплачивает покупку.

Из таких этапов и состоит примерный путь клиента интернет-магазина.

4. Определение критических точек и барьеров

Наконец, вы должны определить трудности, с которыми сталкиваются клиенты при переходе от одного этапа к другому. В нашем примере в их число может входить отсутствие фильтров при поиске товаров по каталогу, сложный процесс оплаты, отсутствие некоторых способов оплаты и так далее.

Инструменты для создания карты пути клиента

Карта пути клиента может быть создана в аналоговом или цифровом формате. На начальном этапе работы над картой проще всего использовать обычную доску и маркеры со стикерами. Однако для эффектной презентации CJM лучше воспользоваться графическими редакторами или специальными сервисами.

Среди самых популярных инструментов можно выделить:

Google Таблицы. Простой инструмент, с помощью которого вы можете в столбцах расписать этапы взаимодействия с бизнесом, а в строках – конкретные шаги, мысли, эмоции, которые предпринимает или испытывает клиент.

Adobe Photoshop. Популярный графический редактор, с помощью которого можно не только составить схему взаимодействия, но и украсить ее иллюстрациями. В качестве более простой альтернативы можно использовать Paint.

Touchpoint Dashboard. Специальный инструмент для создания карт пути клиента. Имеет встроенный макет.

CJM шаблон

Универсальная карта пути клиента может выглядеть следующим образом:

CJM

В верхней части CJM располагается портрет вашего клиента (1) и точки взаимодействия с бизнесом (2). Эти поля заполняются в первую очередь. После этого вы определяете этапы взаимодействия клиента и компании (3), а также прописываете конкретные действия клиента (4) на всех этапах. Также для каждого этапа вы прописываете мысли (5) клиента и визуализируете его эмоции (6). Наконец, вы определяете критические точки и барьеры (7), а также возможности (8) по их устранению.

В результате вы сможете наглядно проследить путь клиента от первого знакомства с вашей компанией до покупки продукта с учетом всех его действий, мыслей и эмоций на каждом этапе, а также выявить барьеры и способы их устранения.

Карта пути клиента, как и другие инструменты, должна использоваться регулярно. Если вы составите ее один раз – то сможете использовать не более 1-2 месяцев, после чего она утратит свою актуальность. Необходимо регулярно обновлять Customer Journey Map, вносить корректировки, определять новые каналы взаимодействия с клиентами.

Взаимодействие с аудиторией. Вопросы к обсуждению:

1. Работа с CJM (Customer Journey Map ,карта пути клиента):
2. В каких точках аудитория соприкасается с продуктом.
3. Как взаимодействуют с вашей компанией разные сегменты аудитории.
4. Какие этапы проходит пользователь перед покупкой и какие цели он преследует.
5. Насколько удобно переходить с этапа на этап при взаимодействии с вашим продуктом.
6. Какие эмоции испытывает клиент на пути к своим целям.
7. С какими барьерами сталкиваются покупатели.
8. Построение карты пути клиента: Сбор информации о клиенте, Перечисление точек и каналов взаимодействия.
9. Определение барьеров и их устранение.
10. Слои пользовательского
11. Ошибки при составлении CJM привычек и wow-решений.
12. Типы цифровых интерфейсов на реальных кейсах рынка, влияет их на доверие и эмоции пользователей.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 4. ЗАВЕРШАЮЩИЙ ОБЗОР ПОДХОДА СЕРВИС-ДИЗАЙН / Тема 4.1 Мотивирование сотрудников для предоставления качественного сервиса клиентам - Тема лекционного занятия.

3. Цели занятия.

- сформировать основные принципы построения баланса интересов пользователя и бизнеса.
- изучить методы построения карты пути сотрудников.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	1. Баланс интересов пользователя и бизнеса. 2.	Вводная лекция Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия
2	Особенности создания продуктов, сервисов и решений для сотрудников.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
3	Карты пути сотрудников.	Информационная лекция Обзорная лекция

		Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи
--	--	--

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

1. Тема лекционного занятия. Тема 4.1. Мотивирование сотрудников для предоставления качественного сервиса клиентам

Текст лекции.

Сегодня очень много говорят о важности клиентского опыта. Однако мало кто задумывается об опыте сотрудников. Клиентов принято считать движущей силой бизнеса. Но представьте, что будет, если сотрудники компании не выйдут на работу или начнут игнорировать часть обязанностей. Во многих случаях это станет катастрофой. Мы в Open Academy решили затронуть тему создания лучшего опыта для сотрудников и поговорим о таком инструменте, как Employee Journey Map.

Что такое Employee Journey Map

Employee Journey Map (EJM) переводится, как «карта путешествия сотрудника». Это инструмент, который графически представляет путь сотрудника — от момента приёма на работу до увольнения или на определённом отрезке пути. Карта сотрудника содержит информацию о важных моментах, «болевых» точках, проблемных местах, особенностях перехода от этапа к этапу.

Employee Journey Map — это визуализация опыта взаимодействия сотрудника с компанией. Основой для создания EJM становится жизненный цикл сотрудника, точки его взаимодействия с компанией, ключевые моменты в карьере, личные впечатления.

В чём ценность EJM

Вот несколько причин, почему опыт сотрудников важен для любого бизнеса:

Вовлечённость сотрудников = успех клиентов. Вовлечённые сотрудники гораздо лучше исполняют свои обязанности и реже покидают компанию. Это положительно отражается на опыте клиентов.

- Проблемы с сотрудниками обходятся дорого. Здесь речь не только о деньгах. Клиенты взаимодействуют не с руководителями, а с сотрудниками. И если сотрудник нечаянно или намеренно допускает ошибку, это может негативно отразиться на репутации компании, лояльности аудитории, отношении клиентов.

- Сарафанное радио улучшает процесс найма. Точно также как клиенты делятся впечатлениями о компании, сотрудники обмениваются мнениями. Положительные отзывы от бывших и действующих сотрудников помогают привлекать в компанию талантливых специалистов.

Грамотно составленная EJM помогает изучить опыт взаимодействия сотрудников с компанией, проанализировать ключевые моменты в найме, адаптации и развитии, выявить проблемные области и продумать улучшения.

Как составить Employee Journey Map

Процесс создания Employee Journey Map предполагает глубокий анализ поведения сотрудников и детальное изучение их опыта. Вот что нужно сделать:

Определите период, который будете изучать (весь путь сотрудника или определённую часть пути).

1. Установите ключевую группу сотрудников для исследования (по сегментам или должностям).

2. Выясните основные этапы пути для выбранной группы сотрудников. Например, в процессе найма это — изучение вакансии, подача резюме, собеседование, приём на работу, адаптация и прочее.

3. Определите ключевые точки соприкосновения с компанией. К примеру, для найма это может быть отправка отклика на вакансию, первое онлайн/телефонное собеседование, первый день на работе, знакомство с командой и т. д.

4. Установите основные информационные потребности и вопросы, с которыми сотрудник сталкивается в ключевой точке взаимодействия. Например, какой информации не хватает потенциальному кандидату для подачи заявки на вакансию, или какие вопросы чаще всего задают на собеседовании.

5. Выберите инструменты измерения и показатели для каждого этапа. К примеру, можно оценивать показатель удовлетворённости сотрудников по шкале от 0 до 10.

6. Соберите количественные и качественные данные. Здесь вам пригодятся данные статистики и аналитики. Например, для процесса найма вы можете установить такие сведения, как количество откликнувшихся на вакансию людей, число отобранных претендентов, соотношение релевантных и нерелевантных резюме, сложность прохождения собеседования и т. п.

7. Соберите данные о реальном опыте сотрудников. Для этого опросите сотрудников из выбранной категории, наблюдайте за поведением действующих сотрудников в процессе исследуемых этапов, поговорите с бывшими сотрудниками.

8. Установите проблемы и возможности. К примеру, проблемой может быть то, что на этапе изучения вакансии претенденты не видят существенных отличий от конкурентов. Возможность может выражаться в поведении онлайн-собеседования вместо посещения офиса.

9. Определите ответственных лиц за каждую проблему или возможность. Даже если за выполнение действий отвечает несколько человек, у них должен быть один руководитель.

10. Визуализируйте информацию. У вас будет довольно много информации, поэтому целесообразно представить её наглядно.

11. Найдите решения для проблемных моментов и отслеживайте их реализацию. Подумайте, как можно улучшить опыт сотрудников. Разработайте стратегию реализации улучшений. Отслеживайте динамику изменений и результаты по итогам определённого периода.

Аналогичный процесс стоит провести для каждого важного сегмента сотрудников в вашей компании.

Какие инструменты понадобятся для создания EJM

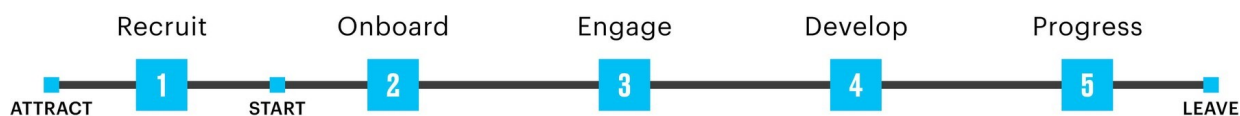
Вам необязательно использовать специальное программное обеспечение, чтобы составить Employee Journey Map. Необходимый минимум инструментов:

Бумага и ручка. Вы можете вручную нарисовать путь сотрудника, и отмечать точки соприкосновения в момент интервьюирования сотрудников.

- Любой табличный редактор. Обычный Excel подойдёт для сбора информации и совместной обработки данных. В таблицу вы внесёте все собранные данные: информацию из статистики, результаты интервью, итоги наблюдений и прочее.

- Инструмент визуализации данных. Например, Miro, Easel.ly, Conceptboard или обычный лист, на котором можно нарисовать путь сотрудника.

Нет никаких стандартов, как должна выглядеть Employee Journey Map. Покажем несколько примеров визуализации. Например, это может быть максимально простая схема:



Можно выполнить EJM в формате строгой таблицы:

	Candidacy	Onboarding	Performance	Growth		Exit	Post-Exit
Objective	Find a job	Understand organization, role and goals	Achieve goals, contribute, and receive recognition	Learn, grow and achieve personal satisfaction		Depart organization	Refer and/or return to organization
Employee Experience	Submit Resume	Meet & Greet	Management	Learning	Coaching	Exit strategy	Refer
	Offer/Rejection	Benefits overview	Recognition	Development	Internal opportunities	Termination	Return
	Interviews	Objective and Role Review	Co-worker relationships	Succession planning		Resignation	

Визуализируйте ЕJM, чтобы всем ответственным лицам было понятно, что на ней изображено и как это интерпретировать.

Цель карты путешествия сотрудника — определить путь, по которому движутся ключевые сотрудники и затем разбить этот путь на отдельные элементы, чтобы понять, как происходят соприкосновения с компанией. Карта помогает понять чувства, эмоции и вопросы, возникающие в точках соприкосновения. Понимание состояния сотрудника на всём протяжении пути позволит создать наилучший опыт, который соответствует ожиданиям компании.

Взаимодействие с аудиторией. Вопросы к обсуждению:

1. Баланс интересов пользователя и бизнеса.
2. Работа с противоречиями, построение логики проекта.
3. Особенности создания продуктов, сервисов и решений для сотрудников.
4. Карты пути сотрудников.
5. Кейсы и корпоративные сервисы.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 4. ЗАВЕРШАЮЩИЙ ОБЗОР ПОДХОДА СЕРВИС-ДИЗАЙН / Тема 4.2
Проверка новых решений и внедрение в бизнес - Тема лекционного занятия.

3. Цели занятия.

- сформировать основные принципы приёма Reframing Method, в общении с клиентом.
- изучить процессы: описание, обзор, взгляд на проекта с позиции сервис-дизайнер, точки роста, точки улучшения их можно улучшить.

4. Структура лекционного занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
-------	---------------------	----------------------------

1	1.	Описание, обзор, взгляд на проекта с позиции сервис-дизайнер, точки роста, точки улучшения их можно улучшить.	Вводная лекция Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия
2		Приём Reframing Method, в общении с клиентом.	Информационная лекция Обзорная лекция Лекция-дискуссия Проблемная лекция Лекция с применением обратной связи

5. Содержание лекционного занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

1. Тема лекционного занятия. Тема 4.2. Проверка новых решений и внедрение в бизнес

Текст лекции.

Рефрейминг — это прием, очень распространенный в НЛП. Предназначен для того, чтобы менять отношение собеседника к теме беседы просто благодаря перестановке акцентов и изменению контекста. Согласитесь, это очень часто нужно в общении с потенциальными покупателями.

Что же такое рефрейминг в продажах, как он работает и как им грамотно пользоваться? Поговорим об этом в нашем материале.

Что такое рефрейминг

Все наши стремления и цели внутри нас. Но мы живем в обществе, которое нас окружает. Наша задача — связать эти стремления с событиями в мире. Для этого мы используем смысл (значение). То есть той или иной ситуации в окружающей среде приписывается смысл, связывающий воедино ценность с событием.

Вот почему смыслы так важны в нашей жизни. События извне мы связываем с нашим внутренним миром только благодаря тому, что приписываем им определенный смысл.

- Человек косо на меня посмотрел — он меня презирает.
- Если сотрудник систематически опаздывает, значит, не ценит свою работу.
- Если я пробегу 5 километров, значит, готов к марафону.

«Осмысление», то есть придание значения всему подряд, — процесс очень иррациональный, субъективный и малопонятный. Особенно, когда не вы приписываете эти значения. Но желание повлиять на данный процесс весьма сильное, поскольку мы хотим, чтобы смыслы были такими, какие нам нужны.

Данный процесс также можно назвать оценкой. То есть оцениванием, связанным с ценностями. И вот тут как раз появляется рефрейминг. Отличная модель игры со смыслом и изменения оценки событий.

Основы рефрейминга сформировали Ричард Бендлер и Джон Гриндер. Перед созданием новых психологических приемов они достаточно долго следили, как работают психотерапевты, и выделяли интересные тренды. В результате их работы появилась новая психологическая технология, которая позволила переосмыслить тяжелые события и свое поведение, чтобы начать смотреть на них позитивно, а не негативно.

Термином «рефрейминг» (англ. frame — рамка) называют совокупность приемов в современной позитивной психологии, НЛП, которая означает перестройку или переосмысление восприятия, поведения, мыслей и в итоге избавление от разрушающего (тревожного) поведения. Методы рефрейминга часто используют в бизнес-технологиях для выведения компаний на более качественную ступень развития.

Для рефрейминга личности используют речевые стратегии. Воздействие слов и затрагивание карты ценностей меняют представление человека о своих качествах и сформировавшейся неприятной ситуации.

Как работает рефрейминг в продажах

Рефрейминг в продажах выгоден как клиенту, так и продавцу. Первый задумывается о том, что предложение выгодное, а второй может по-новому посмотреть на деятельность, продукт и покупателя. Допустим, у сотрудника снижается стимул, когда он работает со сложным заказом. Рефрейминг же помогает понять, что трудности в повышении профессионального уровня неизбежны. Если сотрудник успешно решит сложную задачу, то заработает уважение коллег. А, как известно, самый «тяжелый» клиент, как правило, превращается в самого преданного компании покупателя.

Вот в каких вариантах может использоваться рефрейминг в продажах:

- акцент на выгоду («на продукт нет скидки, но зато у нас он стоит дешевле, чем в других магазинах»);
- альтернативные вопросы (продавец обращает внимание клиента на преимущества продукта или услуги: зачем платить больше за известную фирму, если можно купить такой же товар дешевле с более расширенным функционалом?).

Суть рефрейминга — изменение картины в рамке, то есть события в одной и той же ситуации. Иными словами, это метод переоценки ситуации с негативного восприятия на положительное. Знаете притчу про восточного государя, который увидел сон, где он потерял абсолютно все зубы? Он позвал к себе толкователя снов и услышал от него, что властелин потеряет всех близких людей. Государь разозлился и приказал посадить толкователя в темницу, а потом позвал другого провидца. И тот сказал, что государь переживет всех своих родственников. Такое толкование пришлось по душе государю, и он щедро отблагодарил провидца. И первый, и второй толкователи сказали одно и то же, но в разном контексте. В результате второе толкование было принято положительнее, чем первое.

Рефрейминг нужно активно применять в обычной жизни, а также в работе, переговорах, продажах, рекламных сообщениях, деловых спорах.

У продавца, который ведет переговоры с целью продажи того или иного продукта, всегда есть возможность изменить негативное мнение клиентов на позитивное, используя рефрейминг.

Предположим, покупатель говорит, что ваш продукт очень дорогой по сравнению с конкурентами. Вы можете сказать: дело в том, что для изготовления товара применялись более качественные материалы немецкого производства (если, конечно, это правда). Или, например, покупатель говорит, что туфли очень дешевые, соответственно, некачественные. Ответьте, что, купив дешевые туфли, вы без сожаления расстанетесь с ними через несколько месяцев и купите новые.

Когда вы помогаете покупателям поменять ситуацию в рамке, вы даете им возможность по-новому взглянуть на негативные для них стороны предложения.

Как завоевать доверие клиента, используя 3 главных правила рефрейминга в продажах

1. Соглашайтесь с собеседником

Помните фильмы со Стивеном Сигалом, в которых он сверхпрофессионально и виртуозно уворачивался от ударов соперников? В основе его успехов лежали принципы айкидо, борьбы, где для отражения удара не ставят блоки, как в боксе. Успех основан на использовании энергии противника против него же.

Этот способ эффективно работает и для убеждения. Не противоречьте оппоненту: соглашайтесь и поддерживайте его точку зрения. Стройте весь алгоритм общения с покупателем так, чтобы в ходе беседы он сам себя убеждал своими же рассуждениями.

Отвечая на любое возражение покупателя, говорите: «Да, понятно». Например, клиент говорит, что сейчас не может позволить себе покупку. Отвечайте: «Да, понятно, финансовое

положение у всех разное». Человек говорит, что уже работает с поставщиком. И снова мы с ним соглашаемся: «Да, понимаем. Все работают по уже налаженным каналам».

2. Добивайтесь ответного согласия в мелочах

После того как вы согласитесь с покупателем, переходите к ряду вопросов, на которые собеседник ответит положительно.

Например, вы продаете семена. Менеджер вашей компании озвучил предложение, на что покупатель сказал об очень высокой стоимости. Ответить нужно так: «Да, цена — важный параметр». Но далее задать следующий вопрос: «Что для вас в приоритете — бесплатная доставка или превосходная всхожесть семян? Интересна ли вам проверка семян в лабораториях, с практическим испытанием на опытном поле?»

Безусловно, для покупателя важна и бесплатная доставка, и хорошая всхожесть семян. Наша задача — не получить отрицательный ответ. Например: «Важно ли для вас, чтобы продукт всегда был в наличии и поставлялся в больших объемах?» — «Конечно».

«Вам важно, чтобы поставщик не просто обогащался за счет вас, но и решал затруднительные вопросы с оргструктурами, обладал хорошим опытом и отличной репутацией на рынке?» И снова услышите положительный ответ.

Такое воздействие позволяет рефреймингу запускать процессы в подсознании у вашего клиента. Ведь когда человек слышит слово «нет», в его головном мозге зарождается одна химическая реакция. И абсолютно иная формируется, когда он слышит «да». Человеческий мозг — сложная структура, но эти процессы стопроцентно доказаны.

Важно: формулируйте вопрос так, чтобы собеседник не начал сомневаться и думать, будто вы уже знаете его ответ. Также не задавайте прямые вопросы, ответы на которые очевидны, допустим: «Цените ли вы свое здоровье?», «Хотите ли быть счастливым?»

3. Предлагайте свои услуги и продолжайте работать с возражениями

Далее менеджеру следует спросить: «Хорошо, правильно ли я вас понимаю? Если предприятие обеспечит минимум 80 % всхожести семян, перед этим расфасовав их и поставив бесплатно, то может рассчитывать на сотрудничество с вами? В этом случае в нашем лице вы обрели надежного партнера». Опыт показывает, что, как правило, хватает буквально 4 ответов, чтобы собеседник поменял свою изначальную позицию о товаре или организации.

Работать с возражениями могут научиться, пожалуй, все. Но не устанавливайте жесткие шаблоны. Эксперты рекомендуют заучивать около 25 классических возражений, и когда появляются новые, просто обсуждать и уточнять их на тренингах.

Бывает, что клиент задает определенные трудные вопросы, на которые продавец находит прекрасный ответ. В данном случае его опыт начинают перенимать другие.

Бороться с возражениями рекомендуется по общим правилам:

- Позвольте клиенту высказаться.
- Если есть возможность, не допускайте дискуссий в беседе.
- Оттягивайте обсуждение цены.
- Найдите в возражениях моменты, с которыми согласны сами.
- Не говорите клиенту, что он не прав.
- Заранее составьте список вероятных возражений.
- При сложных возражениях попытайтесь переключить внимание на собеседника.
- Будьте оптимистично настроены. Возражение можно воспринимать как сигнал к желанию клиента к сотрудничеству.

Пример подобного разговора по этим правилам:

Иногда даже профессионалы с богатым опытом не могут продать. В таких ситуациях важно оставить для себя шанс вернуться к беседе через какое-то время, снова позвонить потенциальному покупателю и обсудить эту тему.

Допустим, вы можете сказать клиенту, что предоставите ему важную и ценную информацию. Скажите, например, что вам известны способы снизить сумму поставок крупных партий товара и вы готовы об этом проинформировать. Или же вы знаете интересную программу по поддержке малого предпринимательства и готовы прислать ее по

электронной почте. Предложения, связанные с ростом прибыли и сокращением производственных затрат, интересны всем, а потому это беспроигрышный вариант удержать внимание клиента.

Если вы имеете дело с более опытным переговорщиком, просто признайте это и перейдите на формат беседы «ребенок — родитель». Спросите, как он сумел достичь успеха в продажах (хорошо, если разговор не затрагивает напрямую текущую деятельность), какие тренинги посещал, какую читал литературу. Люди всегда охотно рассказывают о своей профессиональной подготовке и постепенно раскрываются. Вы же в свою очередь получите ценную информацию для успешных будущих продаж.

В переговорах рефрейминг можно применять довольно успешно. К примеру, чтобы:

- убеждать собеседника принять вашу позицию;
- работать с его возражениями;
- демонстрировать выгоды вашего предложения.

Как это действует? Почему клиент меняет свое мнение? Заставить человека поменять точку зрения можно только благодаря грамотным и своевременным приемам. Рефрейминг в продажах — это и очень легкий, и одновременно сложный инструмент. Сами по себе его приемы легкие и эффективные. А вот использовать их и вписать в беседу максимально естественно зачастую трудно, особенно новичкам. Здесь необходимо знать невербальные приемы, методы подстройки к клиенту и иметь чувство времени (понимать, что и когда говорить). Однако все приходит с практикой.

Расскажем о самих приемах.

1. Позвольте клиенту оценить предложение под другим углом

Большая часть людей живет по стереотипам, которые трудно побороть. Попробуйте сыграть в одну психологическую игру: попросите человека как можно скорее ответить на вопросы одним словом. Вопросы следующие: известный поэт, фрукт, часть лица. Интересно, что 8 из 10 человек отвечают так: Пушкин, яблоко, нос. Для эксперимента попробуйте ответить сами. Результаты показывают: мышление большей части людей стереотипное.

В бизнесе тоже немало стереотипов. Следовательно, и возражения, с которыми мы, как правило, сталкиваемся, стереотипны. Это «дорого», «там предлагают лучше» и т. д. Рефрейминг как раз призван разрушать стереотипы.

Ложным возражением называют возражение покупателя, используемое им как маскировку истинных причин, по которым он не желает контактировать с продавцом.

Вы можете заранее предугадать ответы на эти возражения и подготовить нечто такое, что можно продемонстрировать покупателю в противовес его точке зрения, тем самым склонив на свою сторону. Иными словами, ваша задача — помочь клиенту разглядеть ваше предложение с других, более выгодных сторон.

Попробуйте самостоятельно попрактиковать рефрейминг с данным приемом на таких возражениях, как:

- Скидки отсутствуют.
- Есть отсрочка платежа, но товар не выдается под реализацию.
- Товар очень дорогой, в регионе его почти никто не покупает.
- Товар дешевый и непрестижный.
- У продукции небольшой срок годности.
- Дороже, чем продукция другого производителя (но период эксплуатации больше).
- Дороже, чем продукция конкурентов, но, используя ее, можно сэкономить на другой.
- Отсутствуют рекомендации российских покупателей (сложное оборудование, фармацевтика).

Наверное, это самый технически легкий метод рефрейминга в продажах: он схож со взвешиванием или компенсацией определенного минуса весомым плюсом. Его типичная формулировка: «дорого, зато качественно».

Лучше детально продумайте, какие достоинства товара могут перевесить его недостатки, и подайте их, используя «ЗАТО»:

- Смартфон крупный (как правило, такой размер воспринимают как недостаток), ЗАТО оснащен большим дисплеем и удобными кнопками.
- Стоимость высокая, ЗАТО вы получаете полную комплектацию и все необходимые вам дополнительные преимущества.
- Вы платите сразу больше, ЗАТО в результате экономите (к примеру, при сравнении подписки на газету с розничной покупкой).

Попробуйте применить этот прием рефрейминга на следующих фразах:

- Работа только с предоплатой.
- Товар не укомплектован дополнительными аксессуарами.
- Монитор очень маленького размера.
- Этот товар совершенно не рекламируется (с позиции конечного покупателя).
- Этот товар совершенно не рекламируется (со стороны посредника).
- Доставка занимает очень длительное время.
- Техника чересчур сложная (конечный покупатель).
- Техника чересчур сложная (посредник).
- Продукт «не раскрученный» (посредник).
- Никто из моих знакомых не использовал товар.

3. Преподнесите информацию в другом контексте

Рефрейминг в продажах этого вида основан на сравнении одного предмета с другим, благодаря чему клиент воспринимает его иначе. Не раз проводился такой эксперимент: фокус-группе показывали геометрическую фигуру, а рядом с ней ставили ее копию размером побольше. Люди видели ту же фигуру, но на отдельном листе бумаги. Обеим группам предстояло на глаз определить, какого она размера. Технически обе группы были подготовлены одинаково. Большая часть людей, рассматривавших фигуру рядом с большей, воспринимали ее размер как меньший в сравнении с участниками экспериментальной группы. То есть благодаря выбору определенного ряда для сравнения мы можем сделать так, чтобы собеседник иначе воспринимал фигуру.

Зачастую покупатель видит продукт или услугу только в одном контексте. Но что, если сделать контекст более подходящим? Покупатель начнет иначе относиться к товару. И если вы убедительно преподнесите информацию и знаете, что говорите, вполне возможно, он вообще забудет о своих начальных возражениях и оценит все преимущества товара, о которых вы ему говорите.

По контексту рефрейминг может выглядеть уместно и эффективно, если вы:

- сравните его с товаром не подешевле, а подороже. Уместно использовать любой ряд, выгодный для сравнения (это могут быть характеристики, связанные с качеством, сервисом и т. д.);
- с самого начала предложите более жесткие условия или высокие цены, чтобы в будущем предлагать уступки, которые сформируют максимально положительное восприятие у клиента и заставят его думать, что это наилучший вариант из представленных ранее;
- будете использовать метод «недостатков». Покупателю указывают и позиционируют как недостаток определенное несущественное для него свойство товара или услуги, а затем демонстрируют важное достоинство, которое на фоне маленького минуса смотрится очень выигрышно;
- будете демонстрировать товар (вспомните эксперимент с фигурами).

4. Задавайте альтернативный вопрос

Помните старый советский фильм «Подкидыш», где героиня Фаины Раневской произносит уже классическую для нас фразу: «Муля, не нервируй меня!»? Эта героиня,

стремясь убедить потерявшуюся девочку отправиться с ними на дачу, выстраивает вопрос так: «Что ты хочешь — с нами на дачу или чтобы тебе здесь голову оторвали?» То есть поехать на дачу, может, и не так заманчиво, но по сравнению с озвученной альтернативой — вполне ничего.

То есть последний вид рефрейминга, который мы предлагаем, — работа на контрасте, прием, который позволяет выделить именно то, на что клиент должен посмотреть в первую очередь.

Этот прием достаточно распространен в продажах. Его преимущество в том, что он может быть использован как для выявления потребностей, так и при переходе к сделке. Суть в том, что вы не задаете вопрос, с которым покупатель может согласиться или нет. Вы предлагаете на выбор два варианта, которые устроили бы обе стороны. Как правило, покупатель так и делает — выбирает понравившийся.

5. Пользуйтесь коннотациями

Коннотацией называют дополнительный смысловой или эмоциональный оттенок слова или высказывания. К примеру, коннотация слова «дорогой» — «ценный». При использовании этого приема в разговоре с покупателем вы, как правило, отвечаете положительной коннотацией на его негативную реплику. За счет этого меняете его мнение на противоположное.

Существует лишь три пути (или целых три): обязательство и договоренность / вам придется и вы можете / проблема и вопрос, который мы можем обсудить. Ваша задача — формулировать фразы так, чтобы у клиента сформировалось выгодное вам восприятие.

Использование нейросетей в продвижении сайтов — это новый и перспективный подход, который позволяет повысить эффективность SEO-оптимизации и улучшить ранжирование сайта в поисковой выдаче.

Мы подготовили подборку нейросетей, которые позволяют оптимизировать процессы продвижения сайта в пяти направлениях:

- Техническое состояние сайта.
- SEO.
- Сбор семантики сайта.
- Создание полезного контента.
- Работа над конверсией.

Данные нейросети помогут увеличить количество заявок и продаж с сайта минимум в 2 раза.

- Начните выявлять проблемы

Подобных приемов рефрейминга очень много. Например, объективные — метод мозгового штурма, сбор статистики, особые техники исследования, информация по уровню и скорости выполнения, эффективность по определенному отрезку времени, выявление «болевых точек» и т. д.

Очень внимательно относитесь к субъективным приемам выявления проблем с использованием рефрейминга, в основе которого лежат чувства, индивидуальный подход, ощущения, личностное поведение, каскад реакций, интуиция. Именно из них состоит невидимая, но очень существенная ткань любой проблемы.

Если творчески подходить к использованию указанных приемов, то эффект от них всегда будет лучше, чем может дать любая аналитика.

В зависимости от ситуации нам необходимо сформировать перечень «симптомов», с которым мы в дальнейшем будем работать по техникам рефрейминга.

Допустим, в случае словесной перебранки между руководителем и подчиненным список может быть таким:

1. руководитель был не в настроении;
2. работник не сдал проект в срок и не предупредил об этом начальство;
3. сотрудник не мотивирован к работе;

4. руководитель задерживает заработную плату и не платит премии;
5. работник некомфортно чувствует себя в коллективе.

Этот перечень очень важен для выявления основной сути проблемы с применением методов рефрейминга.

Есть определенные **пограничные ситуации**, которые еще не составляют проблему. В них содержится одинаковое количество позитивных и негативных «симптомов». В таких ситуациях важно использовать указанные нами методы рефрейминга — для достижения баланса и во избежание перевеса негативных «симптомов».

Такая ранняя профилактика позволяет извлечь большую пользу из ситуации и превратить ее в новую рамку с положительным списком.

Каждый найденный симптом скрывает в себе не одну проблему. Рефрейминг призван вычислять их и срочно находить решение.

Чтобы выявлять проблемы, вы можете пользоваться разными методами. Это и статистический справочник, и смысловой анализ симптомов, и опросники, и разные эталонные критерии. Впоследствии проблемы можно решать с применением определенного способа рефрейминга, а лучше — с сочетанием различных приемов.

- **Проанализируйте ключевые слова**

Нередко люди выражают одно и то же действие, используя разные слова. Метод анализа ключей в рефрейминге предполагает поиск большого числа выражений с похожим значением, из которого выбирается только одно, понятное абсолютно всем. Потом используют только это выражение или слово, и решение проблемы значительно упрощается.

Такой прием рефрейминга помогает выявить разные точки зрения, которые необходимо дополнительно раскрыть с позиции смысла. Скрытые сравнения или наречия, к примеру «быстрее» или «медленнее», «хуже» или «лучше», не пройдут через фильтр метамодели.

Метамодель прекрасно дополняет технику анализа ключей в рефрейминге, которая помогает выявить неправильные речевые обороты благодаря восстановлению связи языковой конструкции и опыта, выражаемого ей.

- **Проанализируйте, почему возникает проблема**

Зачастую этот прием рефрейминга позволяет сразу решить проблему, так как самое главное в устранении негативной ситуации — верно установить причину, а затем тщательно ее проанализировать. Нередко причины появления проблем называют «фактором ограничения».

Приведем пример рефрейминга при таком анализе. Есть негативная ситуация — работники компании не мотивированы. Симптомами могут быть их лень и рассеянность. Проанализировав причины, с помощью рефрейминга мы можем выявить определенные критерии: руководитель не поощряет персонал при помощи бонусов и премий, когда тот выполняет план, персонал работает в некомфортных условиях, заработная плата не индексируется последние два года, начальник «себе на уме», в коллективе царит неблагоприятный климат и т. д.

Что такое фактор ограничения? Это, например, страх увольнения, спровоцированный всего лишь безосновательными слухами.

Для начала нужно заявить сотрудникам, что слухи об увольнении не имеют под собой реальной базы. Если же все дело в финансовых выгодах, следует разработать систему бонусов и поощрений, выгодную как для компании, так и для работников.

Фактически чем глубже удастся погрузиться в определенную проблему, тем успешнее получится ее решить приемами рефрейминга.

Иногда очень помогает анализ прошлого опыта разрешения подобных ситуаций. Не исключено, что именно из-за него она повторилась вновь. Если на одном из собраний было сказано о моментальном увольнении работников в случае невыполнения плана с целью испугать персонал, то это могло сказаться на их работе и спровоцировать негативные слухи. Например: «В этой организации сразу же увольняют из-за малейшего промаха». Новые

сотрудники будут помнить этот слух, не получат достаточной мотивации, и результат их работы окажется неэффективным.

- **Выполните хронологический анализ**

Если исследовать причину только в настоящем времени, то на результате рефрейминга это может сказаться отрицательно. Одно неправильное решение — и эта же негативная ситуация повторится. Причины их возникновения сравнимы с цепной реакцией: одно порождает другое. Смысл подходящей техники рефрейминга, хронологического анализа, заключается в выявлении четкой закономерности развития ситуации с самого начала и до сегодняшнего дня.

- **Проанализируйте ситуацию с помощью вопроса «почему?»**

Так как вариантов выявления проблемы существует очень много, например НЛП, или методы нейролингвистического программирования, то можно заблудиться и утонуть в проблеме еще больше, чем на начальном этапе. Здесь необходимо констатировать негативный факт, после чего получается ответить, почему так случилось.

Этот прием рефрейминга повторяет способ хронологического анализа, но обладает определенными нюансами. Суть его в том, чтобы признать негатив и впоследствии повторить смысловую конструкцию «...что вызвано следующими причинами». Например: «Проект не был сдан вовремя, что вызвано следующими причинами», «От клиентов поступило множество жалоб, что вызвано следующими причинами», «Смирнов постоянно опаздывает на работу, что вызвано следующими причинами» и т. д. Использование этой простой техники дает возможность постепенно добраться до основной сути проблемы.

То есть благодаря описанным методам рефрейминга вы можете качественно решать всевозможные проблемы, связанные с управлением компанией.

Взаимодействие с аудиторией. Вопросы к обсуждению:

1. Описание, обзор, взгляд на проекта с позиции сервис-дизайнер, точки роста, точки улучшения их можно улучшить.
2. Приём Reframing Method, в общении с клиентом.

**Приложение № 2 к методическим материалам
по дисциплине (модулю). Конспекты
практических (семинарских) занятий по
дисциплине (модулю)**

**КОНСПЕКТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ РАЗДЕЛА 1

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 1. ПОДГОТОВКА К СЕРВИСНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ/

Тема практического (семинарского) занятия -

Тема 1.1. Основы сервис-дизайна и управления услугой/продуктом

3. Цели занятия.

- сформировать знание о функции сервис-дизайна.
- изучить методики анализа бизнес-процессов.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1.	Понятия «моделирование покупательского опыта», «сервис-дизайн», «управление продуктом».	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2.	Функции сервис-дизайна.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3.	Бизнес-процессы.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Вопросы к обсуждению:

1. Понятия «моделирование покупательского опыта», «сервис-дизайн», «управление продуктом».
2. Функции сервис-дизайна.
3. Сервисный дизайнер и как это связано с UX/UI.

4. Бизнес-процессы.
5. Методики, которые помогают понять и наладить бизнес-процессы.
6. Роли сервисного дизайнера и работе с возникающими ограничениями.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 1. ПОДГОТОВКА К СЕРВИСНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Тема практического (семинарского) занятия -

Тема 1.2. Стейкхолдеры и глубинное интервью.

3. Цели занятия.

- сформировать знание об исследовании клиентского опыта.
- изучить технологии подготовки и проведения глубинного интервью

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1.1.	Исследование клиентского опыта.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
1.2.	Карта стейкхолдеров.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
1.3	Подготовка и проведение глубинного интервью	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.
Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Вопросы к обсуждению:

1. Исследование клиентского опыта.
2. Погружение в опыт пользователя.
3. Карта стейкхолдеров.
4. Методы исследования.
5. Качественные методы исследования.
6. Этнография.
7. Этап Эмпатии – Глубинное интервью.
8. Подготовка и проведение.
9. Глубинное интервью: пять почему.
10. Глубинное интервью, как их проводить; проблемные интервью; решенческие интервью; экспертные интервью.
11. Отраслевые специалисты.

ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ 1

Форма практического задания: написание реферата

Перечень тем рефератов раздела 1:

1. Технологии репозиционирования товаров.
2. Кастомизация товаров.
3. Ревитализация товаров.
4. Факторы и критерии конкурентоспособности товаров.
5. Методология и методы оценки конкурентоспособности товаров.
6. Понятие и фазы ЖЦТ.

Методические материалы к выполнению реферата

Реферат (от лат. *referre* – сообщать) – краткое изложение в письменном виде или в форме публикации доклада, содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Работа над рефератом условно разделяется на выбор темы, подбор литературы, подготовку и защиту плана; написание теоретической части и всего текста с указанием библиографических данных используемых источников, подготовку доклада, выступление с ним. Тематика рефератов полностью связана с основными вопросами изучаемого курса.

Список литературы к темам не дается, и обучающиеся самостоятельно ведут библиографический поиск, причем им не рекомендуется ограничиваться университетской библиотекой.

Важно учитывать, что написание реферата требует от обучающихся определенных усилий. Особое внимание следует уделить подбору литературы, методике ее изучения с целью отбора и обработки собранного материала, обоснованию актуальности темы и теоретического уровня обоснованности используемых в качестве примеров фактов какой-либо деятельности.

Выбрав тему реферата, начав работу над литературой, необходимо составить план. Изучая литературу, продолжается обдумывание темы, осмысливание прочитанного, делаются выписки, сопоставляются точки зрения разных авторов и т.д. Реферативная работа сводится к тому, чтобы в ней выделились две взаимосвязанные стороны: во-первых, ее следует рассматривать как учебное задание, которое должен выполнить обучаемый, а во-вторых, как форму научной работы, творческого воображения при выполнении учебного задания.

Наличие плана реферата позволяет контролировать ход работы, избежать формального переписывания текстов из первоисточников.

Оформление реферата включает титульный лист, оглавление и краткий список использованной литературы. Список использованной литературы размещается на последней странице рукописи или печатной форме реферата. Реферат выполняется в письменной или печатной форме на белых листах формата А4 (210 x 297 мм). Шрифт Times New Roman, кегель 14, через 1,5 интервала при соблюдении следующих размеров текста: верхнее поле – 25 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Нумерация страниц производится вверху листа, по центру. Титульный лист нумерации не подлежит.

Рефераты должны быть написаны простым, ясным языком, без претензий на наукообразность. Следует избегать сложных грамматических оборотов, непривычных терминов и символов. Если же такие термины и символы все-таки приводятся, то необходимо разъяснять их значение при первом упоминании в тексте реферата.

Объем реферата предполагает тщательный отбор информации, необходимой для краткого изложения вопроса. Важнейший этап – редактирование готового текста реферата и подготовка к обсуждению. Обсуждение требует хорошей ориентации в материале темы,

умения выделить главное, поставить дискуссионный вопрос, привлечь внимание слушателей к интересной литературе, логично и убедительно изложить свои мысли.

Рефераты обязательно подлежат защите. Процедура защиты начинается с определения оппонентов защищающего свою работу. Они стремятся дать основательный анализ работы обучающимся, обращают внимание на положительные моменты и недостатки реферата, дают общую оценку содержанию, форме преподнесения материала, характеру использованной литературы. Иногда они дополняют тот или иной раздел реферата. Последнее особенно ценно, ибо говорит о глубоком знании обучающимся-оппонентом изучаемой проблемы.

Обсуждение не ограничивается заслушиванием оппонентов. Другие обучающиеся имеют право уточнить или опровергнуть какое-либо утверждение. Преподаватель предлагает любому обучающемуся задать вопрос по существу доклада или попытаться подвести итог обсуждению.

Алгоритм работы над рефератом

7. Выбор темы

Тема должна быть сформулирована грамотно (с литературной точки зрения);

В названии реферата следует поставить четкие рамки рассмотрения темы;

Желательно избегать слишком длинных названий;

Следует по возможности воздерживаться от использования в названии спорных с научной точки зрения терминов, излишней наукообразности, а также чрезмерного упрощения формулировок.

8. Реферат следует составлять из пяти основных частей: введения; основной части; заключения; списка литературы; приложений.

9. Основные требования к введению:

Во введении не следует концентрироваться на содержании; введение должно включать краткое обоснование актуальности темы реферата, где требуется показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и есть ли связь представляемого материала с современностью. Таким образом, тема реферата должна быть актуальна либо с научной точки зрения, либо с современных позиций.

Очень важно выделить цель, а также задачи, которые требуется решить для выполнения цели.

Введение должно содержать краткий обзор изученной литературы, в котором указывается взятый из того или иного источника материал, кратко анализируются изученные источники, показываются их сильные и слабые стороны;

Объем введения составляет две страницы текста.

10. Требования к основной части реферата:

Основная часть содержит материал, отобранный для рассмотрения проблемы;

Также основная часть должна включать в себя собственно мнение обучающихся и сформулированные самостоятельные выводы, опирающиеся на приведенные факты;

Материал, представленный в основной части, должен быть логически изложен и распределен по параграфам, имеющим свои названия;

В изложении основной части необходимо использовать сноски (в первую очередь, когда приводятся цифры и чьи-то цитаты);

Основная часть должна содержать иллюстративный материал (графики, таблицы и т. д.);

Объем основной части составляет около 10 страниц.

11. Требования к заключению:

В заключении формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выдвинутые во введении задачи и цели;

Заключение должно быть четким, кратким, вытекающим из содержания основной части.

12. Требования к оформлению списка литературы (по ГОСТу):

Необходимо соблюдать правильность последовательности записи источников: сначала следует писать фамилию, а после инициалы; название работы не ставится в кавычки; после названия сокращенно пишется место издания; затем идет год издания; наконец, называется процитированная страница.

Критерии оценки реферата

Обучающийся, защищающий реферат, должен рассказать о его актуальности, поставленных целях и задачах, изученной литературе, структуре основной части, сделанных в ходе работы выводах.

По окончании выступления ему может быть задано несколько вопросов по представленной проблеме.

Оценка складывается из соблюдения требований к реферату, грамотного раскрытия темы, умения четко рассказывать о представленном реферате, способности понять суть задаваемых по работе вопросов и найти точные ответы на них.

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 1: Форма рубежного контроля – компьютерное тестирование

Примерный перечень заданий

1. Модель, представляющая товар в системе бизнес-планирования:
 - а. модель виртуального рынка;
 - б. модель эмпирического маркетинга;
 - в. модель латерального маркетинга;
 - г. модель многоуровневого товара;

2. Модель, представляющая товар как новинку созданную на базе существующего товара и планирования ресурсов, способную удовлетворить новые потребности покупателей:
 - а. модель материального маркетинга;
 - б. модель эмпирического маркетинга;
 - в. модель латерального маркетинга;
 - г. модель виртуального рынка;
 - д. модель многоуровневого товара;

3. Дифференциация товара означает:
 - а. пополнение модельного ряда существующего товара;
 - б. изменение товара при условии, что прежний товар снимается с производства;
 - в. производство нового товара;
 - г. повышение качества товара появление дополнительных гарантий и услуг;

4. Глубиной товарного ассортимента называется:
 - а. варианты предложения каждого товара;
 - б. общая численность производимых фирмой товаров;
 - в. количество производимых фирмой товарных групп;количество товаров, способных удовлетворить одну и ту же потребность;

Методические материалы по выполнению тестирования.

Тестовые задания содержат вопросы и 3-4 варианта ответа по базовым положениям изучаемой темы/раздела, составлены с расчетом на знания, полученные обучающимся в процессе изучения темы/раздела.

Тестовые задания выполняются в письменной форме и сдаются преподавателю, ведущему дисциплину (модуль). На выполнение тестовых заданий обучающимся отводится 45 минут.

При обработке результатов оценочной процедуры используются: критерии оценки по содержанию и качеству полученных ответов, ключи, оценочные листы.

Критерии оценки теста:

«Зачтено» - если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов.

«Не зачтено» - если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ РАЗДЕЛА 2

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЯ. РАБОТА С ДАННЫМИ

Тема практического (семинарского) занятия -

Тема 2.1. Исследование потребности клиента и его взаимодействие с продуктом

3. Цели занятия.

- изучить методики оценки индекса потребительской лояльности

- сформировать знания о технологиях отслеживания поведения пользователей, оценка их удовлетворённость от услуги или продукта.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	1. Индекс потребительской лояльности, CSI(Customer Satisfaction Index).	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	1. Оценка потребительских усилий	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Отслеживания поведения пользователей, оценка их удовлетворённость от услуги или продукта.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Вопросы к обсуждению:

1. Метрики сервис-дизайна: NPS (Net Promoter Score).
2. Индекс потребительской лояльности, CSI (Customer Satisfaction Index).
3. Уровень удовлетворенности клиентов, CES (Customer Effort Score).
4. Оценка потребительских усилий, которая показывает, eNPS (Employee Net Promoter Score).
5. Уровень лояльности персонала.
6. Отслеживания поведения пользователей, оценка их удовлетворенность от услуги или продукта.
7. Расставление в CJM метрики входа, обратной связи, удержания и развития.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЯ. РАБОТА С ДАННЫМИ

Тема практического (семинарского) занятия -

Тема 2.2. Планирование исследования. Создание востребованного продукта в своей нише

3. Цели занятия.

- сформировать основные принципы успешной разработки новых сервисов и подходов.
- изучить показатели эффективности руководства пользователя при покупке или клике.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	1. Разработка новых сервисов и подходов.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Дизайн, тексты и интерактивные элементы интерфейсов, как удерживать внимание.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Руководство пользователя при покупке или клике.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.
Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Вопросы к обсуждению:

1. Разработка новых сервисов и подходов.
2. Изменение бизнес-модели.
3. Новые фишки для клиентов.
4. Дизайн, тексты и интерактивные элементы интерфейсов, как удерживать внимание.
5. Привычки пользователей, влияние на их поведение.
6. Этикой сервисного проектировщика.

7. Руководство пользователя при покупке или клике.
8. Теория Jobs To Be Done.

ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ 2

Форма практического задания: написание реферата

Перечень тем рефератов раздела 2:

1. Классификационные критерии и типология товаров на рынке ?в2в?.
2. Классификационные критерии и типология товаров на рынке ?b2c?.
3. Классификационные критерии и типология услуг.
4. Классификация взаимосвязей товаров в ассортименте.

Методические материалы к выполнению реферата

Реферат (от лат. referre – сообщать) – краткое изложение в письменном виде или в форме публикации доклада, содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Работа над рефератом условно разделяется на выбор темы, подбор литературы, подготовку и защиту плана; написание теоретической части и всего текста с указанием библиографических данных используемых источников, подготовку доклада, выступление с ним. Тематика рефератов полностью связана с основными вопросами изучаемого курса.

Список литературы к темам не дается, и обучающиеся самостоятельно ведут библиографический поиск, причем им не рекомендуется ограничиваться университетской библиотекой.

Важно учитывать, что написание реферата требует от обучающихся определенных усилий. Особое внимание следует уделить подбору литературы, методике ее изучения с целью отбора и обработки собранного материала, обоснованию актуальности темы и теоретического уровня обоснованности используемых в качестве примеров фактов какой-либо деятельности.

Выбрав тему реферата, начав работу над литературой, необходимо составить план. Изучая литературу, продолжается обдумывание темы, осмысливание прочитанного, делаются выписки, сопоставляются точки зрения разных авторов и т.д. Реферативная работа сводится к тому, чтобы в ней выделились две взаимосвязанные стороны: во-первых, ее следует рассматривать как учебное задание, которое должен выполнить обучаемый, а во-вторых, как форму научной работы, творческого воображения при выполнении учебного задания.

Наличие плана реферата позволяет контролировать ход работы, избежать формального переписывания текстов из первоисточников.

Оформление реферата включает титульный лист, оглавление и краткий список использованной литературы. Список использованной литературы размещается на последней странице рукописи или печатной форме реферата. Реферат выполняется в письменной или печатной форме на белых листах формата А4 (210 x 297 мм). Шрифт Times New Roman, кегель 14, через 1,5 интервала при соблюдении следующих размеров текста: верхнее поле – 25 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Нумерация страниц производится вверху листа, по центру. Титульный лист нумерации не подлежит.

Рефераты должны быть написаны простым, ясным языком, без претензий на наукообразность. Следует избегать сложных грамматических оборотов, непривычных терминов и символов. Если же такие термины и символы все-таки приводятся, то необходимо разъяснять их значение при первом упоминании в тексте реферата.

Объем реферата предполагает тщательный отбор информации, необходимой для краткого изложения вопроса. Важнейший этап – редактирование готового текста реферата и подготовка к обсуждению. Обсуждение требует хорошей ориентации в материале темы, умения выделить главное, поставить дискуссионный вопрос, привлечь внимание слушателей к интересной литературе, логично и убедительно изложить свои мысли.

Рефераты обязательно подлежат защите. Процедура защиты начинается с определения оппонентов защищающего свою работу. Они стремятся дать основательный анализ работы обучающимся, обращают внимание на положительные моменты и недостатки реферата, дают общую оценку содержанию, форме преподнесения материала, характеру использованной литературы. Иногда они дополняют тот или иной раздел реферата. Последнее особенно ценно, ибо говорит о глубоком знании обучающимся-оппонентом изучаемой проблемы.

Обсуждение не ограничивается заслушиванием оппонентов. Другие обучающиеся имеют право уточнить или опровергнуть какое-либо утверждение. Преподаватель предлагает любому обучающемуся задать вопрос по существу доклада или попытаться подвести итог обсуждению.

Алгоритм работы над рефератом

1. Выбор темы

Тема должна быть сформулирована грамотно (с литературной точки зрения);

В названии реферата следует поставить четкие рамки рассмотрения темы;

Желательно избегать слишком длинных названий;

Следует по возможности воздерживаться от использования в названии спорных с научной точки зрения терминов, излишней наукообразности, а также чрезмерного упрощения формулировок.

2. Реферат следует составлять из пяти основных частей: введения; основной части; заключения; списка литературы; приложений.

3. Основные требования к введению:

Во введении не следует концентрироваться на содержании; введение должно включать краткое обоснование актуальности темы реферата, где требуется показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и есть ли связь представляемого материала с современностью. Таким образом, тема реферата должна быть актуальна либо с научной точки зрения, либо с современных позиций.

Очень важно выделить цель, а также задачи, которые требуется решить для выполнения цели.

Введение должно содержать краткий обзор изученной литературы, в котором указывается взятый из того или иного источника материал, кратко анализируются изученные источники, показываются их сильные и слабые стороны;

Объем введения составляет две страницы текста.

4. Требования к основной части реферата:

Основная часть содержит материал, отобранный для рассмотрения проблемы;

Также основная часть должна включать в себя собственно мнение обучающихся и сформулированные самостоятельные выводы, опирающиеся на приведенные факты;

Материал, представленный в основной части, должен быть логически изложен и распределен по параграфам, имеющим свои названия;

В изложении основной части необходимо использовать сноски (в первую очередь, когда приводятся цифры и чьи-то цитаты);

Основная часть должна содержать иллюстративный материал (графики, таблицы и т. д.); Объем основной части составляет около 10 страниц.

5. Требования к заключению:

В заключении формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выдвинутые во введении задачи и цели;

Заключение должно быть четким, кратким, вытекающим из содержания основной части.

6. Требования к оформлению списка литературы (по ГОСТу):

Необходимо соблюдать правильность последовательности записи источников: сначала следует писать фамилию, а после инициалы; название работы не ставится в кавычки; после названия сокращенно пишется место издания; затем идет год издания; наконец, называется процитированная страница.

Критерии оценки реферата

Обучающийся, защищающий реферат, должен рассказать о его актуальности, поставленных целях и задачах, изученной литературе, структуре основной части, сделанных в ходе работы выводах.

По окончанию выступления ему может быть задано несколько вопросов по представленной проблеме.

Оценка складывается из соблюдения требований к реферату, грамотного раскрытия темы, умения четко рассказывать о представленном реферате, способности понять суть задаваемых по работе вопросов и найти точные ответы на них.

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 2: форма рубежного контроля – компьютерное тестирование

Примерный перечень заданий

1. Использование базы данных для дифференциации товара- это:
 - а. пополнение модельного ряда товара;
 - б. замена устаревшей модели товара более современной;
 - в. производство нового товара;
 - г. повышение качества товара, появление дополнительных гарантий и услуг;
2. Широтой товарного ассортимента при бизнес-планировании называется:
 - а. количество производимых товарных групп;
 - б. общая численность производимых фирмой товарных единиц;
 - в. варианты предложения каждого товара;
 - г. степень близости между производимыми товарными группами (ассортиментными позициями);
3. Максимальная цена товара определяется:
 - а. покупательским спросом;
 - б. уровнем прямых издержек на производство товара;
 - в. уровнем совокупных издержек фирмы;
 - г. условиями конкуренции на рынке;
4. Описание жизненного цикла товара в бизнес-плане:
 - а. период времени от первоначального появления продукта на рынке до прекращения его реализации на данном рынке;
 - б. рынке;
 - в. период времени от начала разработки продукта до снятия его с производства;
 - г. период времени от начала разработки продукта до прекращения его реализации;
 - д. период времени от момента приобретения продукта потребителем до его утилизации;

Методические материалы по выполнению тестирования.

Тестовые задания содержат вопросы и 3-4 варианта ответа по базовым положениям изучаемой темы/раздела, составлены с расчетом на знания, полученные обучающимся в процессе изучения темы/раздела.

Тестовые задания выполняются в письменной форме и сдаются преподавателю, ведущему дисциплину (модуль). На выполнение тестовых заданий обучающимся отводится 45 минут.

При обработке результатов оценочной процедуры используются: критерии оценки по содержанию и качеству полученных ответов, ключи, оценочные листы.

Критерии оценки теста:

«Зачтено» - если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов.

«Не зачтено» - если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ РАЗДЕЛА 3

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 3. ПОИСК ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОГО СЕРВИСНОГО ОПЫТА

Тема практического (семинарского) занятия -

Тема 3.1. Анализ результатов исследований и принятие решения

3. Цели занятия.

- сформировать знание о создании базового вовлекающего сценария
- изучить механику вовлечения аудитории и то, как её измерять.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1.	Создание базового вовлекающего сценария	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2.	Механики вовлечения аудитории и то, как её измерять.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3.	Поиск уникальной ценности продукта и способы донести её до аудитории.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.

Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Вопросы к обсуждению:

1. Необходимые действия чтобы клиенты хотели пользоваться сервисом.
2. Создадите базовый вовлекающий сценарий.
3. Изучите разные механики вовлечения аудитории и то, как её измерять.
4. Узнаете о популярном принципе МАУА, который помогает продавать новые продукты и привлекательно «упаковывать» старые.
5. Поиск уникальной ценности продукта и способы донести её до аудитории.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 3. ПОИСК ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОГО СЕРВИСНОГО ОПЫТА

Тема практического (семинарского) занятия -

Тема 3.2. Разработка (составление) карты пути клиента.

3. Цели занятия.

- сформировать знание о формах и методах обучения персонала
- изучить этапы, которые проходят пользователи перед покупкой и какие цели он преследует.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1.1.	Работа с CJM	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
1.2.	Этапы, которые проходят пользователи перед покупкой и какие цели он преследует.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
1.3	Типы цифровых интерфейсов на реальных кейсах рынка, их влияние на доверие и эмоции пользователей.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией. Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Вопросы к обсуждению:

1. Работа с CJM (Customer Journey Map ,карта пути клиента):
2. В каких точках аудитория соприкасается с продуктом.
3. Как взаимодействуют с вашей компанией разные сегменты аудитории.
4. Какие этапы проходит пользователь перед покупкой и какие цели он преследует.
5. Насколько удобно переходить с этапа на этап при взаимодействии с вашим продуктом.
6. Какие эмоции испытывает клиент на пути к своим целям.
7. С какими барьерами сталкиваются покупатели.
8. Построение карты пути клиента: Сбор информации о клиенте, Перечисление точек и каналов взаимодействия.
9. Определение барьеров и их устранение.
10. Слои пользовательского
11. Ошибки при составлении CJM привычек и wow-решений.
12. Типы цифровых интерфейсов на реальных кейсах рынка, влияет их на доверие и эмоции пользователей.

ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ 3

Форма практического задания: реферат

Перечень тем рефератов раздела 3:

1. Марочные стратегии производителя.
2. Понятие элиминация товаров и причины ее осуществления.
3. Матрица соответствия стратегическим целям Мак Кинзи. Модифицированная матрица Мак Кинзи / GE.
4. Матрица БКГ. Модифицированная матрица БКГ.
5. Анализ прибыльности продуктового портфеля.
6. Анализ стабильности продуктового портфеля.
7. Анализ сезонности продаж.

Методические материалы к выполнению реферата

Реферат (от лат. referre – сообщать) – краткое изложение в письменном виде или в форме публикации доклада, содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Работа над рефератом условно разделяется на выбор темы, подбор литературы, подготовку и защиту плана; написание теоретической части и всего текста с указанием библиографических данных используемых источников, подготовку доклада, выступление с ним. Тематика рефератов полностью связана с основными вопросами изучаемого курса.

Список литературы к темам не дается, и обучающиеся самостоятельно ведут библиографический поиск, причем им не рекомендуется ограничиваться университетской библиотекой.

Важно учитывать, что написание реферата требует от обучающихся определенных усилий. Особое внимание следует уделить подбору литературы, методике ее изучения с целью отбора и обработки собранного материала, обоснованию актуальности темы и теоретического уровня обоснованности используемых в качестве примеров фактов какой-либо деятельности.

Выбрав тему реферата, начав работу над литературой, необходимо составить план. Изучая литературу, продолжается обдумывание темы, осмысливание прочитанного, делаются выписки, сопоставляются точки зрения разных авторов и т.д. Реферативная работа сводится к тому, чтобы в ней выделились две взаимосвязанные стороны: во-первых, ее следует рассматривать как учебное задание, которое должен выполнить обучаемый, а во-вторых, как форму научной работы, творческого воображения при выполнении учебного задания.

Наличие плана реферата позволяет контролировать ход работы, избежать формального переписывания текстов из первоисточников.

Оформление реферата включает титульный лист, оглавление и краткий список использованной литературы. Список использованной литературы размещается на последней странице рукописи или печатной форме реферата. Реферат выполняется в письменной или печатной форме на белых листах формата А4 (210 x 297 мм). Шрифт Times New Roman, кегель 14, через 1,5 интервала при соблюдении следующих размеров текста: верхнее поле – 25 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Нумерация страниц производится вверху листа, по центру. Титульный лист нумерации не подлежит.

Рефераты должны быть написаны простым, ясным языком, без претензий на наукообразность. Следует избегать сложных грамматических оборотов, непривычных терминов и символов. Если же такие термины и символы все-таки приводятся, то необходимо разъяснять их значение при первом упоминании в тексте реферата.

Объем реферата предполагает тщательный отбор информации, необходимой для краткого изложения вопроса. Важнейший этап – редактирование готового текста реферата и подготовка к обсуждению. Обсуждение требует хорошей ориентации в материале темы, умения выделить главное, поставить дискуссионный вопрос, привлечь внимание слушателей к интересной литературе, логично и убедительно изложить свои мысли.

Рефераты обязательно подлежат защите. Процедура защиты начинается с определения оппонентов защищающего свою работу. Они стремятся дать основательный анализ работы обучающимся, обращают внимание на положительные моменты и недостатки реферата, дают общую оценку содержанию, форме преподнесения материала, характеру использованной литературы. Иногда они дополняют тот или иной раздел реферата. Последнее особенно ценно, ибо говорит о глубоком знании обучающимся-оппонентом изучаемой проблемы.

Обсуждение не ограничивается заслушиванием оппонентов. Другие обучающиеся имеют право уточнить или опровергнуть какое-либо утверждение. Преподаватель предлагает

любому обучающемуся задать вопрос по существу доклада или попытаться подвести итог обсуждению.

Алгоритм работы над рефератом

7. Выбор темы

Тема должна быть сформулирована грамотно (с литературной точки зрения);

В названии реферата следует поставить четкие рамки рассмотрения темы;

Желательно избегать слишком длинных названий;

Следует по возможности воздерживаться от использования в названии спорных с научной точки зрения терминов, излишней наукообразности, а также чрезмерного упрощения формулировок.

8. Реферат следует составлять из пяти основных частей: введения; основной части; заключения; списка литературы; приложений.

9. Основные требования к введению:

Во введении не следует концентрироваться на содержании; введение должно включать краткое обоснование актуальности темы реферата, где требуется показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и есть ли связь представляемого материала с современностью. Таким образом, тема реферата должна быть актуальна либо с научной точки зрения, либо с современных позиций.

Очень важно выделить цель, а также задачи, которые требуется решить для выполнения цели.

Введение должно содержать краткий обзор изученной литературы, в котором указывается взятый из того или иного источника материал, кратко анализируются изученные источники, показываются их сильные и слабые стороны;

Объем введения составляет две страницы текста.

10. Требования к основной части реферата:

Основная часть содержит материал, отобранный для рассмотрения проблемы;

Также основная часть должна включать в себя собственно мнение обучающихся и сформулированные самостоятельные выводы, опирающиеся на приведенные факты;

Материал, представленный в основной части, должен быть логически изложен и распределен по параграфам, имеющим свои названия;

В изложении основной части необходимо использовать сноски (в первую очередь, когда приводятся цифры и чьи-то цитаты);

Основная часть должна содержать иллюстративный материал (графики, таблицы и т. д.);

Объем основной части составляет около 10 страниц.

11. Требования к заключению:

В заключении формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выдвинутые во введении задачи и цели;

Заключение должно быть четким, кратким, вытекающим из содержания основной части.

12. Требования к оформлению списка литературы (по ГОСТу):

Необходимо соблюдать правильность последовательности записи источников: сначала следует писать фамилию, а после инициалы; название работы не ставится в кавычки; после названия сокращенно пишется место издания; затем идет год издания; наконец, называется процитированная страница.

Критерии оценки реферата

Обучающийся, защищающий реферат, должен рассказать о его актуальности, поставленных целях и задачах, изученной литературе, структуре основной части, сделанных в ходе работы выводах.

По окончании выступления ему может быть задано несколько вопросов по представленной проблеме.

Оценка складывается из соблюдения требований к реферату, грамотного раскрытия темы, умения четко рассказывать о представленном реферате, способности понять суть задаваемых по работе вопросов и найти точные ответы на них.

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 3: Форма рубежного контроля – компьютерное тестирование

Примерный перечень заданий

1. Соглашение внутри канала сбыта о привилегиях (франчайзинг) относится к _____ системе планирования деятельности:

- а. договорной;
- б. традиционной;
- в. корпоративной;
- г. управляемой;

2. Наиболее важные критерии при выборе ассортимента товаров при планировании деятельности и формировании материальных запасов:

- а. оборачиваемость запасов и валовая маржа;
- б. реклама соответствующих товаров и предоставляемые скидки;
- в. тип покупательского поведения;
- г. объемы поставок и упаковка;

3. Сбор информации при репозиционировании товара означает:

- а. изменение представлений покупателей о товаре;
- б. замена устаревшей модели обновленной;
- в. повышение качества;
- г. анализ потребительского спроса

4. Кастомизация товара при использовании программных продуктов при анализе рынка означает:

- а. подгонка стандартного товара под индивидуальные запросы покупателей;
- б. повышение качества товара;
- в. выявление проблемных товаров;
- г. модернизация товара;

Методические материалы по выполнению тестирования.

Тестовые задания содержат вопросы и 3-4 варианта ответа по базовым положениям изучаемой темы/раздела, составлены с расчетом на знания, полученные обучающимся в процессе изучения темы/раздела.

Тестовые задания выполняются в письменной форме и сдаются преподавателю, ведущему дисциплину (модуль). На выполнение тестовых заданий обучающимся отводится 45 минут.

При обработке результатов оценочной процедуры используются: критерии оценки по содержанию и качеству полученных ответов, ключи, оценочные листы.

Критерии оценки теста:

«Зачтено» - если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной

негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов.

«Не зачтено» - если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ РАЗДЕЛА 4

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 4. ЗАВЕРШАЮЩИЙ ОБЗОР ПОДХОДА СЕРВИС-ДИЗАЙН

Тема практического (семинарского) занятия -

Тема 4.1. Мотивирование сотрудников для предоставления качественного сервиса клиентам

3. Цели занятия.

- сформировать основные принципы построения баланса интересов пользователя и бизнеса.
- изучить методы построения карты пути сотрудников.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	1. Баланс интересов пользователя и бизнеса	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Особенности создания продуктов, сервисов и решений для сотрудников.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
3	Карты пути сотрудников.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.
Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Вопросы к обсуждению:

1. Баланс интересов пользователя и бизнеса.
2. Работа с противоречиями, построение логики проекта.
3. Особенности создания продуктов, сервисов и решений для сотрудников.
4. Карты пути сотрудников.
5. Кейсы и корпоративные сервисы.

1. Учебная дисциплина. СЕРВИС-ДИЗАЙН В ГОСТИНИЧНОМ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

2. РАЗДЕЛ 4. ЗАВЕРШАЮЩИЙ ОБЗОР ПОДХОДА СЕРВИС-ДИЗАЙН

Тема практического (семинарского) занятия -

Тема 4.2. Проверка новых решений и внедрение в бизнес

3. Цели занятия.

- сформировать основные принципы приёма Reframing Method, в общении с клиентом.
- изучить процессы: описание, обзор, взгляд на проекта с позиции сервис-дизайнер, точки роста, точки улучшения их можно улучшить.

4. Структура практического (семинарского) занятия.

№ п/п	Содержание (кратко)	Методы и средства обучения
1	1. Описание, обзор, взгляд на проекта с позиции сервис-дизайнер, точки роста, точки улучшения их можно улучшить.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия
2	Приём Reframing Method, в общении с клиентом.	Групповая, научная дискуссия, диспут Дискуссия

5. Содержание практического (семинарского) занятия и взаимодействие с аудиторией.
Введение.

Формулирование темы занятия. Использование вводного примера, описание ситуации, демонстрация какого-либо процесса и т. д. (в зависимости от вида, замысла лекции и её структуры)

Вопросы к обсуждению:

1. Описание, обзор, взгляд на проекта с позиции сервис-дизайнер, точки роста, точки улучшения их можно улучшить.
2. Приём Reframing Method, в общении с клиентом.

ЗАДАНИЯ К РАЗДЕЛУ 4

Форма практического задания: реферат

Перечень тем рефератов раздела 4:

1. Классификация марок товаров.
2. Основные компоненты марки товара.
3. Понятие бренда. Основные параметры архитектуры бренда.
4. Аудит бренда. Стоимость бренда.
5. Границы контроля производителя за маркетингом марочных продуктов.
6. Решения об идентификации марок.

Методические материалы к выполнению реферата

Реферат (от лат. referre – сообщать) – краткое изложение в письменном виде или в форме публикации доклада, содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Работа над рефератом условно разделяется на выбор темы, подбор литературы, подготовку и защиту плана; написание теоретической части и всего текста с указанием библиографических данных используемых источников, подготовку доклада, выступление с ним. Тематика рефератов полностью связана с основными вопросами изучаемого курса.

Список литературы к темам не дается, и обучающиеся самостоятельно ведут библиографический поиск, причем им не рекомендуется ограничиваться университетской библиотекой.

Важно учитывать, что написание реферата требует от обучающихся определенных усилий. Особое внимание следует уделить подбору литературы, методике ее изучения с целью отбора и обработки собранного материала, обоснованию актуальности темы и теоретического уровня обоснованности используемых в качестве примеров фактов какой-либо деятельности.

Выбрав тему реферата, начав работу над литературой, необходимо составить план. Изучая литературу, продолжается обдумывание темы, осмысливание прочитанного, делаются выписки, сопоставляются точки зрения разных авторов и т.д. Реферативная работа сводится к тому, чтобы в ней выделились две взаимосвязанные стороны: во-первых, ее следует рассматривать как учебное задание, которое должен выполнить обучаемый, а во-вторых, как форму научной работы, творческого воображения при выполнении учебного задания.

Наличие плана реферата позволяет контролировать ход работы, избежать формального переписывания текстов из первоисточников.

Оформление реферата включает титульный лист, оглавление и краткий список использованной литературы. Список использованной литературы размещается на последней странице рукописи или печатной форме реферата. Реферат выполняется в письменной или печатной форме на белых листах формата А4 (210 x 297 мм). Шрифт Times New Roman, кегель 14, через 1,5 интервала при соблюдении следующих размеров текста: верхнее поле – 25 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Нумерация страниц производится вверху листа, по центру. Титульный лист нумерации не подлежит.

Рефераты должны быть написаны простым, ясным языком, без претензий на наукообразность. Следует избегать сложных грамматических оборотов, непривычных терминов и символов. Если же такие термины и символы все-таки приводятся, то необходимо разъяснять их значение при первом упоминании в тексте реферата.

Объем реферата предполагает тщательный отбор информации, необходимой для краткого изложения вопроса. Важнейший этап – редактирование готового текста реферата и подготовка к обсуждению. Обсуждение требует хорошей ориентации в материале темы, умения выделить главное, поставить дискуссионный вопрос, привлечь внимание слушателей к интересной литературе, логично и убедительно изложить свои мысли.

Рефераты обязательно подлежат защите. Процедура защиты начинается с определения оппонентов защищающего свою работу. Они стремятся дать основательный анализ работы обучающимся, обращают внимание на положительные моменты и недостатки реферата, дают общую оценку содержанию, форме преподнесения материала, характеру использованной литературы. Иногда они дополняют тот или иной раздел реферата. Последнее особенно ценно, ибо говорит о глубоком знании обучающимся-оппонентом изучаемой проблемы.

Обсуждение не ограничивается заслушиванием оппонентов. Другие обучающиеся имеют право уточнить или опровергнуть какое-либо утверждение. Преподаватель предлагает любому обучающемуся задать вопрос по существу доклада или попытаться подвести итог обсуждению.

Алгоритм работы над рефератом

13. Выбор темы

Тема должна быть сформулирована грамотно (с литературной точки зрения);

В названии реферата следует поставить четкие рамки рассмотрения темы;

Желательно избегать слишком длинных названий;

Следует по возможности воздерживаться от использования в названии спорных с научной точки зрения терминов, излишней наукообразности, а также чрезмерного упрощения формулировок.

14. Реферат следует составлять из пяти основных частей: введения; основной части; заключения; списка литературы; приложений.

15. Основные требования к введению:

Во введении не следует концентрироваться на содержании; введение должно включать краткое обоснование актуальности темы реферата, где требуется показать, почему данный вопрос может представлять научный интерес и есть ли связь представляемого материала с современностью. Таким образом, тема реферата должна быть актуальна либо с научной точки зрения, либо с современных позиций.

Очень важно выделить цель, а также задачи, которые требуется решить для выполнения цели.

Введение должно содержать краткий обзор изученной литературы, в котором указывается взятый из того или иного источника материал, кратко анализируются изученные источники, показывается их сильные и слабые стороны;

Объем введения составляет две страницы текста.

16. Требования к основной части реферата:

Основная часть содержит материал, отобранный для рассмотрения проблемы;

Также основная часть должна включать в себя собственно мнение обучающихся и сформулированные самостоятельные выводы, опирающиеся на приведенные факты;

Материал, представленный в основной части, должен быть логически изложен и распределен по параграфам, имеющим свои названия;

В изложении основной части необходимо использовать сноски (в первую очередь, когда приводятся цифры и чьи-то цитаты);

Основная часть должна содержать иллюстративный материал (графики, таблицы и т. д.);

Объем основной части составляет около 10 страниц.

17. Требования к заключению:

В заключении формулируются выводы по параграфам, обращается внимание на выдвинутые во введении задачи и цели;

Заключение должно быть четким, кратким, вытекающим из содержания основной части.

18. Требования к оформлению списка литературы (по ГОСТу):

Необходимо соблюдать правильность последовательности записи источников: сначала следует писать фамилию, а после инициалы; название работы не ставится в кавычки; после названия сокращенно пишется место издания; затем идет год издания; наконец, называется процитированная страница.

Критерии оценки реферата

Обучающийся, защищающий реферат, должен рассказать о его актуальности, поставленных целях и задачах, изученной литературе, структуре основной части, сделанных в ходе работы выводах.

По окончании выступления ему может быть задано несколько вопросов по представленной проблеме.

Оценка складывается из соблюдения требований к реферату, грамотного раскрытия темы, умения четко рассказывать о представленном реферате, способности понять суть задаваемых по работе вопросов и найти точные ответы на них.

РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ К РАЗДЕЛУ 4: форма рубежного контроля – компьютерное тестирование

Примерный перечень заданий

1. Компании могут дифференцировать свои товары в ходе планирования деятельности по таким характеристикам, как ?:
 - а. функциональность;
 - б. консультации;
 - в. компетентность;
 - г. доставка;
2. Схема потребительских предпочтений отображает?:
 - а. результаты сравнения воспринимаемых потребителем свойств товара;
 - б. результаты позиционирования товара;
 - в. результаты сравнения основных свойств товара;
 - г. мнение потребителей об идеальном сочетании свойств;
3. Основу для планирования продукта составляют факторы?:
 - а. восприятие продуктов потребителями;
 - б. покупательского поведения потребителей;
 - в. поведения потребителей после покупки;
 - г. намерения потребителей совершить покупку;
4. Продлению жизненного цикла товара способствует:
 - а. разработка новых сфер применения и модификация товара;
 - б. выявление новых групп сбыта и повышение адресности продукции;
 - в. грамотное планирование потребности в ресурсах;
 - г. ограничение ассортимента наиболее популярными модификациями товара;

Методические материалы по выполнению тестирования.

Тестовые задания содержат вопросы и 3-4 варианта ответа по базовым положениям изучаемой темы/раздела, составлены с расчетом на знания, полученные обучающимся в процессе изучения темы/раздела.

Тестовые задания выполняются в письменной форме и сдаются преподавателю, ведущему дисциплину (модуль). На выполнение тестовых заданий обучающимся отводится 45 минут.

При обработке результатов оценочной процедуры используются: критерии оценки по содержанию и качеству полученных ответов, ключи, оценочные листы.

Критерии оценки теста:

«Зачтено» - если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и трех недочетов, при наличии четырех-пяти недочетов.

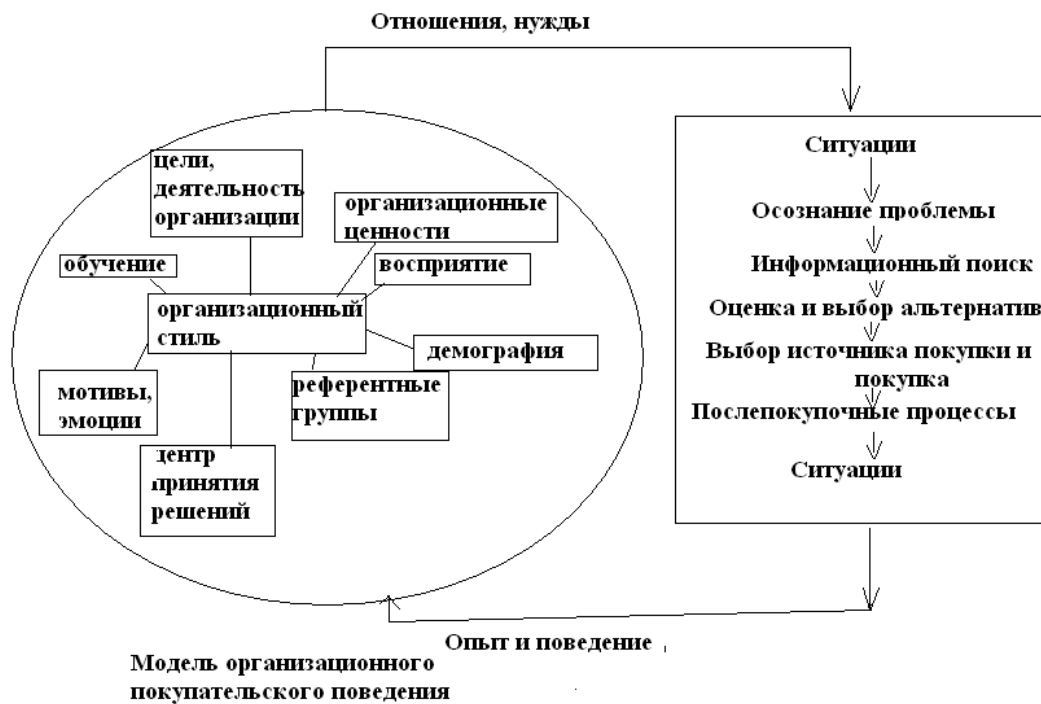
«Не зачтено» - если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

**Приложение № 3 к методическим материалам
по дисциплине (модулю). Учебно-наглядные
пособия по дисциплине (модулю)**

УЧЕБНО-НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

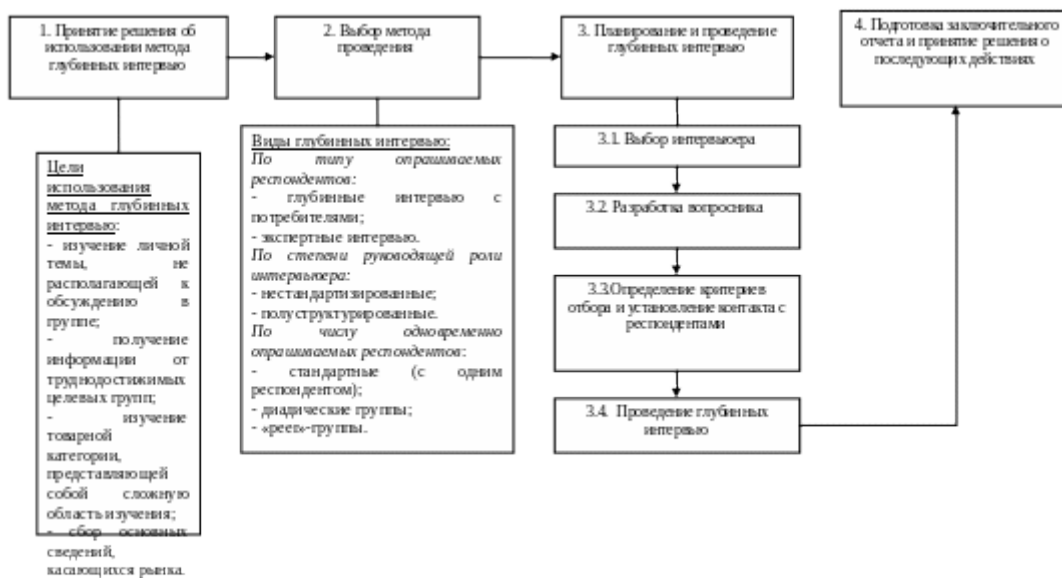
РАЗДЕЛ 1. ПОДГОТОВКА К СЕРВИСНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Тема1.1 Основы сервис-дизайна и управления услугой/продуктом



Модель организационного покупательского поведения

Тема 1.2. Стейкхолдеры и глубинное интервью.



Этапы проведения глубинных интервью РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЯ. РАБОТА С ДАННЫМИ

Тема 2.1. Исследование потребности клиента и его взаимодействие с продуктом

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ЛЕСТНИЦЫ ХАНТА



Выявление потребностей клиента

Тема 2.2. Планирование исследования. Создание востребованного продукта в своей нише



Потребности клиента и характеристики продукта

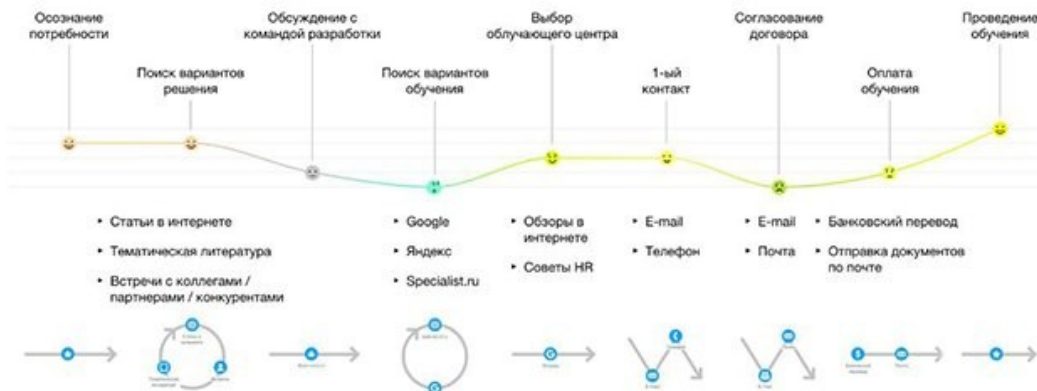
РАЗДЕЛ 3. ПОИСК ПРОБЛЕМ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОГО СЕРВИСНОГО ОПЫТА



Процесс принятия потребителями решения о покупке

Тема 3.2. Разработка (составление) карты пути клиента.

Путь клиента (СJM)

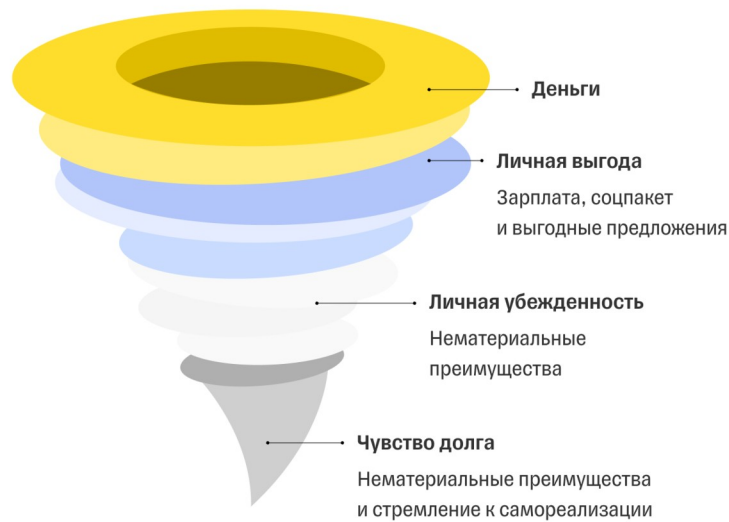


Карта пути клиента

РАЗДЕЛ 4. ЗАВЕРШАЮЩИЙ ОБЗОР ПОДХОДА СЕРВИС-ДИЗАЙН

Тема 4.1. Мотивирование сотрудников для предоставления качественного сервиса клиентам

Уровни мотивации сотрудников



Уровни мотивации сотрудников сферы сервиса

Тема 4.2. Проверка новых решений и внедрение в бизнес



Принципы внедрения подходов сервис-дизайна

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением Ученого совета Высшей школы индустрии гостеприимства, впечатлений и социального креатива (институт) на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 515 от 15.06.2017.	Протокол заседания Ученого совета института № 2 от «27» 04 2023 года	01.09.2023
2.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от «_____» _____ 20____ года	__-__-____
3.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от «_____» _____ 20____ года	__-__-____
4.	*	Протокол заседания Ученого совета факультета № _____ от «_____» _____ 20____ года	__-__-____