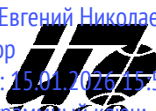


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 15.01.2026 15:56:02
Уникальный программный ключ:
c379adf0ad4f91abbf100b763323cc41cc52545



**Образовательное частное учреждение высшего образования
«Российская международная академия туризма»**

**Факультет менеджмента туризма
Кафедра туризма и гостиничного дела**

**Принято Ученым Советом
25 июня 2025 г.
Протокол № 02-06-02**

**УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор
В.Ю. Питюков
23 июня 2025 г.**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«ПРАКТИКУМ: МЕНЕДЖМЕНТ
ГОСТЕПРИИМСТВА»**

**по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Международный гостиничный менеджмент»
квалификация (степень) выпускника – бакалавр
Б1.В.02**

**Рассмотрено и одобрено
на заседании кафедры
22 мая 2025 г., протокол №09**

**Рецензент: Перла Я.Н., управляющая отелем
«Benedict Hotel&SPA», ООО «Никольское»**

Химки 2025

1. Цели и задачи дисциплины

Учебная дисциплина призвана сформировать у бакалавров профессиональные компетенции в сфере гостеприимства и сформировать систему знаний, умений и навыков (владений) в области осознания роли туризма в современном мире и значимости своей будущей профессии.

Цель дисциплины – формирование у обучающихся компетенции ПК-1 средствами дисциплины "Практикум: Менеджмент гостеприимства".

Задачи изучения дисциплины: овладение студентами системой ценностных установок и знаний, включающих в себя факты, владение навыками тактического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения организации, а также стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации индустрии гостеприимства, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности на международном рынке.

Задачи дисциплины соотносятся с требованиями профессионального стандарта «Руководитель\управляющий гостиничного комплекса\сети гостиниц» утвержденного приказом Минтруда от 7.05.2015 № 282н.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, представленных в компетентностной карте дисциплины в соответствии с ФГОС ВО, компетентностной моделью выпускника, определенной вузом и представленной в ОПОП, и содержанием дисциплины:

Категория (группа) общепрофессиональных компетенций	Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции	Результаты обучения
участие в организационно-управленческой	ПК-1 экономическая деятельность на предприятиях всех форм	ПК 1 владеет навыками тактического управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного	Знает теоретические аспекты тактического управления и стратегического

деятельности предприятия	собственности и организационно- правовых форм	подразделения организации, а так же стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации индустрии гостеприимства, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности на международном рынке;	анализа процессов планирования и организации производства на уровне структурного подразделения организации индустрии гостеприимства Умеет разрабатывать стратегию и тактику управления процессами планирования и проектирования деятельности гостиничных и ресторанных предприятий Владеет навыками разработки стратегий управления предприятиями с целью повышения их конкурентоспособно сти
-----------------------------	--	---	--

3. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Менеджмент гостеприимства» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана. Дисциплина изучается в 8 семестре по очной форме обучения. Компетенции, формируемые дисциплиной, формируются и другими дисциплинами на других этапах обучения.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		8	
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	42	42	
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	18	18	
занятия семинарского типа (ЗСТ):			
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))	6	6	
практические занятия (ЗСТ ПР)	14	14	
в том числе на практическую подготовку обучающихся			
групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	2	2	
групповые консультации по подготовке курсового проекта (работы)			
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (в том числе при оценивании результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ) (ПА конт)	2	2	
Самостоятельная работа обучающегося (СРО), в том числе	64	64	
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	60	60	
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	2	2	
Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)	2	2	
Общая трудоемкость дисциплины: часы	108	108	
зачетные единицы	3	3	

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов и тем дисциплины

		Содержание	Формируема я компетенция
1	Раздел 1. Общие вопросы менеджмента гостеприимства		ПК-1
1.1	Предприятия гостинично-ресторанного бизнеса как объекты управления	<p>Индустрия гостеприимства в системе рыночной экономики. Концепция ресторанного и гостиничного продукта. Анализ состояния индустрии гостеприимства в России и в мире. Экономическая среда предпринимательской деятельности на рынке гостинично-ресторанного бизнеса и методы ее анализа.</p> <p>Общие и конкретные функции управления. Содержание функций управления на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса. Управление доходностью. Инновации в гостинично-ресторанном бизнесе. Методы и стили управления в индустрии гостеприимства. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p>	ПК-1
1.2	Системы управления гостиницами.	<p>Управление гостиничными цепями. Основные направления развития гостиничных цепей. Управление во франчайзинговых системах. Управление независимыми гостиницами. Особенности</p>	ПК-1

		<p>существования независимых гостиниц, перспективы их развития. Контрактное управление. Понятие контракта на управление. Формы контрактов. Ассоциации в индустрии гостеприимства, их роль в поддержке и развитии гостиничного бизнеса. Основные цели ассоциации, преимущества участия в них. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p>	
1.3	Стратегия предприятий гостинично-ресторанного бизнеса и принятие решений	<p>Концепция стратегического менеджмента. Роль анализа конкуренции в формулировании стратегии. Разработка целей и планов предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Миссия предприятия. Цели предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Содержание целей. Уровни планирования (стратегическое, тактическое, оперативное). Управление по целям. Принятие решений. Типы проблем при принятии решений. Менеджеры предприятия гостинично-ресторанного бизнеса как ЛПР. Модели принятия решений. Прогнозирование. Количественное прогнозирование. Оценочное (качественное) прогнозирование. Документация и делопроизводство в системе управления предприятием</p>	ПК-1

		<p>гостинично-ресторанного бизнеса. Информационные потоки. Документооборот. Контроль и проверка исполнения. Внедрение автоматизированных систем обработки данных. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p>	
1.4	Организационные структуры управления предприятиями гостинично-ресторанного бизнеса	<p>Понятие о внутренней структуре управления предприятием. Виды внутренних структур и принципы оценки эффективности их альтернативных вариантов. Принципы проектирования формальной структуры управления предприятием. Организационные структуры управления предприятиями гостинично-ресторанного бизнеса. Особенности малых предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Основные службы гостиницы, их функции и характеристика. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Использование основных теорий мотивации,</p>	ПК-1

		лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	
2	Раздел 2. Специальные вопросы менеджмента гостеприимства		ПК-1
2.1	Контроль на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса.	Процесс контроля, основные этапы и объекты. Типы контроля. Выбор стиля контроля. Методы краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного прогнозирования оценочных показателей в гостинично-ресторанном бизнесе. Понятие о коммерческих, производственных и финансовых рисках на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса. Виды рисков и факторы их возникновения. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.	ПК-1
2.2	Персонал предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.	Классификация кадров предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Кадровая политика предприятия, обоснование потребности в кадрах.	ПК-1

		<p>Менеджер на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса. Содержание работы менеджера. Организация работы с кадрами. Мотивация персонала, теории мотивации. Управленческое общение: процесс, понятие, психология. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.</p>	
2.3	<p>Эффективность управления на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса</p>	<p>Общее понятие об эффективности управления. Статическая и динамическая эффективность. Экономическая эффективность управления, система общих и частных показателей. Методики расчета эффективности управления и особенности их применения на предприятиях различного типа. Информационное обеспечение расчета экономической эффективности. Понятие о социальной эффективности управления предприятием. Критерии оценки социальной эффективности и методика ее расчета. Принципы согласования экономических и социальных критериев эффективности управления на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса.</p>	ПК-1

		<p>Эффективность управления и фактор времени. Понятие о текущей и переменчивой эффективности управления. Принятие оптимальных управленческих решений по совершенствованию системы управления с учетом действия фактора времени. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.</p>	
--	--	--	--

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

Очная форма обучения

	Наименование разделов (модулей) и тем дисциплины	Формируемая компетенция	Всего часов	Контактные занятия с обучающимися (час.)				СРuz
				Итого	в том числе			
					ЗЛТ	ЗСТ (ЛР)	ЗСТ (ПР)	
	Всего часов учебных занятий		108	38	18	6	10	68
1	Раздел 1. Общие вопросы менеджмента гостеприимства	ПК-1	54	16	8	2	6	38
1.1	Предприятия гостинично-ресторанного бизнеса как объекты управления	ПК-1	12	4	2		2	8

1.2	Системы управления гостиницами.	ПК-1	14	4	2	2		10
1.3	Стратегия предприятий гостинично-ресторанного бизнеса и принятие решений	ПК-1	14	4	2		2	10
1.4.	Организационные структуры управления предприятиями гостинично-ресторанного бизнеса	ПК-1	14	4	2		2	10
2	Раздел 2. Специальные вопросы менеджмента гостеприимства	ПК-1	48	18	10	4	4	30
2.1	Контроль на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса.	ПК-1	14	4	2	2	-	10
2.2	Персонал предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.	ПК-1	16	6	2	2	2	10
2.3	Эффективность управления на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса	ПК-1	18	8	6	-	2	10
	ГК		2	2				
	ПАконт		2	2				
	Српа		2					

6. Контактная и самостоятельная работа обучающихся

6. Перечень учебно-методического обеспечения для контактной и самостоятельной работы обучающихся

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя:

занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к

реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации).

Занятия лекционного типа проводятся в соответствии с объемом и содержанием, представленным в таблице раздела 5.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, содержание дисциплины (модуля) составлено на основе результатов научных исследований, проводимых РМАТ, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

6.1. Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и др.)

Раздел 1. Общие вопросы менеджмента гостеприимства

Цель раздела: *развитие* способности проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ПК-1); владения навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)

Тема 1.1. Предприятия гостинично-ресторанного бизнеса как объекты управления

Трудоемкость занятия: 2 часа.

Компетенции:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Тип занятия: Практическая работа.

Форма проведения: Интерактивное занятие.

Форма проведения: Аналитическая исследовательская работа на основе учебных материалов.

Учебное задание-кейс: Анализ походов к концепции ресторанного и гостиничного продукта, содержание общих и конкретных функций управления. Работа с кейсом.

Дайте определения внешней и внутренней среды предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Рассмотрите метод управления доходностью. Проработайте кейс «Откуда берутся цели», в том числе наиболее типичные ошибки, допускаемые при постановке целей, критерии, которым должны соответствовать цели предприятия;

На основе изученной литературы и кейса представьте анализ ситуации, характеризующий особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на российский рынок, сделайте предположения по перспективам (тенденциям) дальнейшего развития, изменениям среды, ожидающим фирму «Москва-Макдоналдс» в связи с расширением сети ее ресторанов, и изменениям в ее поведении на рынке.

Аналитическая записка должна быть выполнена в форме презентации и обсуждена в представлена перед аудиторией в учебной группе.

Вопросы к дискуссии:

1. Представьте общую структуру управления предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса.
2. Как использовать матрицу оценки степени неопределенности среды?
3. Методы взаимодействия объекта управления с элементами среды, их особенности.
4. Опишите модель естественного отбора.
5. Опишите модель ресурсной зависимости.
6. Какие подходы к управлению элементами внешней среды Вы знаете?
7. В чем состоит метод адаптации к внешней среде?
8. Как можно воздействовать на внешнюю среду?
9. В каких случаях используется изменение сферы деятельности?
10. Что собой представляет продукт в ресторанно-гостиничном бизнесе?
11. Опишите состав и общую характеристику внутренней и внешней среды объекта управления на основе системного подхода.
12. Дайте понятие рабочей среды (среды прямого воздействия), ее элементов и оцените ее влияния на функционирование предприятий (гостиницы или ресторана).

13. Дайте понятие макросреды (среды косвенного воздействия), ее элементов и оцените ее влияния на управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса.

14. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

15. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Тема 1.2. Системы управления гостиницами.

Трудоемкость занятия: 2 часа

Компетенции:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Тип занятия: Лабораторное занятие.

Форма проведения: Интерактивное занятие.

Учебное задание: Подготовить реферат на основе литературных источников объемом 10-15 страниц и защитить его в учебной группе с использованием презентации.

Темы рефератов с презентациями:

1. Разработка и реализация мотивационного механизма в деятельности трудового коллектива предприятия.

2. Проектирование структуры и технологии управления фирмой.

3. Информационное обеспечение деятельности менеджера на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса.

4. Организационные методы управления на предприятии в условиях рыночной экономики.

5. Экономические методы управления, используемые в организации.

6. Социально-психологические методы управления и их использование в организации.

7. Организация процессов контроля и выбор систем контроля на конкретной фирме.

8. Информационные системы в менеджменте предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.

9. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

10. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Кейс «Гладко было на бумаге» (Организация управления) – подготовить презентацию.

Цели кейса

1. Показать специфику процесса организации (административно-организационного и оперативного управления) на предприятии.

2. Показать типичные проблемы, возникающие при реализации планов предприятия, и типичные ошибки, совершаемые руководителями.

3. Показать необходимость оперативного управления как способа реализации планов и адаптации к изменениям, происходящим во внутренней и внешней среде предприятия.

Ответить на вопросы:

1. Что относится к специфическим функциям управления?
2. Рассмотрите применение управления доходностью в гостинице.
3. Рассмотрите применение управления доходностью в ресторане.
4. В чем назначение функции планирования?
5. В чем назначение функции организации?
6. В чем назначение функции мотивации?
7. В чем назначение функции контроля?
8. В чем назначение функции контроля?
9. В чем назначение функции координации?
10. Что представляет собой метод управления доходностью?

11. В каких сферах деятельности применим метод управления доходностью?

12. В чем состоит проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

13. В чем состоит использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Тема 1.3. Стратегия предприятий гостинично-ресторанного бизнеса и принятие решений

Трудоемкость занятия: 2 часа.

Компетенции:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Тип занятия: Практическое занятие.

Форма проведения: Интерактивное занятие.

Защита эссе по проблемам влияния туризма на общественные процессы.

Тематика Эссе:

1. Значение разработки стратегии предприятий гостинично-ресторанного бизнеса.
2. Технология принятия решений в предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса.
3. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Вопросы к групповой дискуссии:

1. Перечислите основные этапы постановки целей на предприятии;
2. Приведите типичные проблемы, которые возникают при постановке целей;
3. Какие методы используют руководители для постановки целей?
4. Каковы наиболее типичные ошибки, допускаемые при постановке целей?

5. Каким критериям должны соответствовать цели предприятия?
6. К каким последствиям приводит неправильная постановка целей?

Темы презентаций

1. Определение инновационных рисков.
2. Организация инновационной деятельности.
3. Основные этапы инновационного процесса (ЖЦТ).
4. Экономическая разведка в инновационном менеджменте: источники получения конфиденциальной информации.
5. Защищаемый перечень сведений о предприятии (коммерческая тайна).
6. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Вопросы на коллоквиум:

1. Представьте общую структуру управления предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса.
2. Как использовать матрицу оценки степени неопределенности среды?
3. Методы взаимодействия объекта управления с элементами среды, их особенности.
4. Опишите модель естественного отбора.
5. Опишите модель ресурсной зависимости.
6. Какие подходы к управлению элементами внешней среды Вы знаете?
7. В чем состоит метод адаптации к внешней среде?
8. Как можно воздействовать на внешнюю среду?
9. В каких случаях используется изменение сферы деятельности?
10. Что собой представляет продукт в ресторанно-гостиничном бизнесе?
11. Опишите состав и общую характеристику внутренней и внешней среды объекта управления на основе системного подхода.
12. Дайте понятие рабочей среды (среды прямого воздействия), ее элементов и оцените ее влияния на функционирование предприятий (гостиницы или ресторана).
13. Дайте понятие макросреды (среды косвенного воздействия), ее элементов и оцените ее влияния на управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса.
14. Что относится к специфическим функциям управления?
15. Рассмотрите применение управления доходностью в гостинице.

16. Рассмотрите применение управления доходностью в ресторане.
17. В чем назначение функции планирования?
18. В чем назначение функции организации?
19. В чем назначение функции мотивации?
20. В чем назначение функции контроля?
21. В чем назначение функции контроля?
22. В чем назначение функции координации?
23. Что представляет собой метод управления доходностью?
24. В каких сферах деятельности применим метод управления доходностью?
25. Перечислите основные этапы постановки целей на предприятии;
26. Приведите типичные проблемы, которые возникают при постановке целей;
27. Какие методы используют руководители для постановки целей?
28. Каковы наиболее типичные ошибки, допускаемые при постановке целей?
29. Каким критериям должны соответствовать цели предприятия?
30. К каким последствиям приводит неправильная постановка целей?
31. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
32. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Тема 1.4. Организационные структуры управления предприятиями гостинично-ресторанного бизнеса

Трудоемкость занятия: 2 часа.

Компетенции:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Тип занятия: Практическое занятие.

Форма проведения: Интерактивное занятие.

Вопросы к групповой дискуссии:

1. Что относится к специфическим функциям управления?
2. Рассмотрите применение управления доходностью в гостинице.
3. Рассмотрите применение управления доходностью в ресторане.
4. В чем назначение функции планирования?
5. В чем назначение функции организации?
6. В чем назначение функции мотивации?
7. В чем назначение функции контроля?
8. В чем назначение функции контроля?
9. В чем назначение функции координации?
10. В каких сферах деятельности применим метод управления доходностью?

Темы групповых презентаций:

1. Метод управления доходностью.
2. Функции управления в предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса.
3. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
4. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Кейс «Откуда берутся цели»

Возможные вопросы и задания к кейсу:

1. Перечислите основные этапы постановки целей на предприятии;
2. Приведите типичные проблемы, которые возникают при постановке целей;
3. Какие методы используют руководители для постановки целей?
4. Каковы наиболее типичные ошибки, допускаемые при постановке целей?
5. Каким критериям должны соответствовать цели предприятия?
6. К каким последствиям приводит неправильная постановка целей?

Тест:

1. Для предприятий сферы услуг могут использоваться следующие варианты метода адаптации:	А) Резервирование Б) Сглаживание В) Прогнозирование Г) Рационирование
--	--

	Д) Все ответы верны
2. Реклама, подбор персонала и формирование торгово-промышленных ассоциаций не позволяют воздействовать на внешнюю среду.	А) Да Б) Нет
3. Товарооборот, валовая прибыль и показатели ликвидности относятся к оценочным показателям предприятия питания	А) Да Б) Нет
4. Основным видом оценочных показателей, применяемых для оценки деятельности предприятий, является:	А) Товарооборот Б) Объем товарных ресурсов В) Уровень товарных запасов Г) Производительность труда Д) Все ответы верны
5. Выбор объектов контроля деятельности предприятия на основе ресурсной зависимости не зависит от осуществимости контроля.	А) Да Б) Нет
6. При выборе стратегических точек контроля на основе ресурсной зависимости два первых условия касаются необходимости контроля, два последних – осуществимости и целесообразности.	А) Да Б) Нет
7. Выбор стратегической точки контроля связан с ожидаемым потоком ресурсов, который может быть неприемлем в случае:	А) Неудовлетворительного качества Б) Недостаточного количества В) Несвоевременности поступления Г) Высокой зависимости от данного вида ресурса Д) Все ответы верны
8. Выходной контроль может использоваться в тех случаях, когда входной и текущий контроль либо невозможны, либо слишком дороги.	А) Да Б) Нет
9. Бюрократический метод управленческого контроля основан на мотивации, информированности и опыте.	А) Да Б) Нет
10. При клановом методе контроля широко применяются правила и инструкции, структура системы – вертикальная иерархическая.	А) Да Б) Нет
11. Коммерческие риски в могут быть: кредитными, процентными и валютными.	А) Да Б) Нет
12. Критерии степени риска:	А) Средние ожидаемые значения Б) Дисперсии В) Колеблемость Г) Средние арифметические значения
13. Коммерческий риск относится к чистым рискам, поскольку:	А) Возможно получение либо убытка, либо нулевого результата

	Б) Возможно получение как прибыли, так и убытка.
14. Использование управления по отклонениям на предприятии предполагает, что руководитель предприятия должен принять меры в случаях:	А) Выхода из строя одного из видов теплового оборудования Б) Резкого роста общего уровня издержек В) Незначительного уменьшения объема товарооборота Г) Увеличения расходов на рекламу Д) Все ответы верны
15. В процессе принятия решений участие ЛПР необходимо на следующих этапах:	А) Выявление и анализ проблемной ситуации Б) Формулирование целей В) Подбор допустимых альтернатив Г) Оценка комплекса альтернатив Д) Принятие решения
16. Диагностика профессиональной пригодности управленческих кадров предприятий питания используются:	А) Биографический метод Б) Оценка по результатам В) Матричный метод Г) Метод экспертных оценок Д) Все ответы верны
17. При оценке экономической эффективности управления предприятием могут использоваться следующие показатели:	А) Прирост товарооборота Б) Доля работников управления в общей численности работников В) Прирост прибыли Г) Отношение изменения объема товарооборота и прибыли к изменению издержек производства и обращения Д) Все ответы верны
18. Организационные структуры управления предприятий и организаций:	А) Должны отражать основные функции управления Б) Могут допускать дублирование функций управления на различных уровнях В) Должны предусматривать жесткое закрепление нагрузок за каждым элементом аппарата управления Г) Допускать возможность автономной деятельности отдельных звеньев и ступеней аппарата управления Д) Должны обеспечить минимальное число ступеней иерархической лестницы и минимальное время прохождения решений и распоряжений руководства до исполнителей.
19. Норма управляемости представляет собой:	А) Количество работников подразделения, подчиняющихся руководителю подразделения Б) Количество работников предприятия, подчиняющихся директору В) Количество подчиненных, непосредственно подчиняющихся одному руководителю Г) Соотношение количества руководителей нижнего и среднего или среднего и высшего уровней.
20. Оптимальная норма управляемости составляет:	А) 3-4 человека Б) 5-10 человек

	В) 15-25 человек Г) 30-40 человек
21. Структура управления малым предприятием обычно бывает:	А) Линейной Б) Линейно-функциональной В) Линейно-штабной Г) Дивизиональной Д) Матричной
22. Матричная структура управления характерна для крупных акционерных обществ.	А) Да Б) Нет
23. Крупные мультинациональные организации строятся с использованием:	А) Матричной структуры Б) Программно-целевой структуры В) Дивизиональной структуры Г) Фрагментарной структуры
24. При проектировании структуры управления предприятия наиболее широко используются следующие методы:	А) Метод аналогий Б) Экспертный методы В) Метод структуризации целей Г) Метод организационного моделирования Д) Все ответы верны
25. Рациональная структура управления – это такая структура, которая:	А) Обеспечивает максимальную эффективность работы предприятия Б) Обеспечивает достаточно высокую эффективность по заданному набору параметров В) Обеспечивает минимальные затраты на управление Г) Соответствует заданному набору ограничений
26. Для оценки существующей структуры управления предприятием могут использоваться:	А) Коэффициент централизации Б) Коэффициент звенности В) Коэффициент оперативности Г) Коэффициент надежности Д) Все ответы верны
27. Коэффициент полноты охвата функций управления позволяет выявить:	А) Работы, которые необходимо передать из одних подразделений в другие Б) Работы, не закрепленные за определенным подразделением В) Дублирующие работы Г) Связи между подразделениями Д) Все ответы верны
28. Процесс стратегического управления предприятием предполагает решение следующих задач:	А) Прогнозирование платежеспособного спроса Б) Учет действий конкурентов В) Организация рекламы Г) Использование производственных мощностей Д) Повышение квалификации работников
29. При разработке стратегии предприятий предполагается возможность использования универсальных решений.	А) Да Б) Нет.
30. Миссия предприятия должна включать:	А) Указания на основные потребности, которые оно должно удовлетворить Б) Рынок, на котором оно собирается действовать В) Получение прибыли

	Г) Принципы деятельности Д) Характеристику основных потребителей
--	---

Раздел 2. Специальные вопросы менеджмента гостеприимства

Цель раздела: формирование у студентов способности участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6); владения навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7); умения применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета (ПК-14).

Тема 2.1. Контроль на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

Трудоемкость занятия: 2 часа.

Компетенции:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Тип занятия: Лабораторная работа.

Форма проведения: Решение кейс-задания.

Видеокейс «Доверяй, но проверяй»

Вопросы и задания к кейсу:

1. Показать типичные проблемы осуществления контроля на разных уровнях системы управления организацией.
2. Показать типичные ошибки, совершаемые руководителями при осуществлении контроля.
3. Как анализировать процесс контроля и устанавливать причинно следственные связи между действиями руководства и проблемами предприятия?

4. Как разрабатывать инструменты контроля и внедрять их в практику работы предприятия?
5. Перечислите типичные проблемы предприятия, решаемые с помощью внедрения процедур контроля.
6. Перечислите ошибки, совершаемые руководством при осуществлении контроля.
7. Каковы этапы процесса контроля и особенности его прохождения на различных уровнях управления предприятием?
8. Функции руководителей и специалистов, ответственных за осуществление контроля.
9. Проанализировать проблемы предприятия и выделить среди них те, которые связаны с осуществлением контроля.
10. Как разрабатывать программу мероприятий по внедрению процедур контроля?
11. Как организовывать мероприятия, направленные на текущий и итоговый контроль процессов и результатов деятельности сотрудников и организации в целом?
12. Как отслеживать результативность и эффективность выполнения проектов и бизнес-процессов?
13. Как вы понимаете управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
14. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.
15. Раскройте применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Тема 2.2. Персонал предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Трудоемкость занятия: 2 часа.

Компетенции:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и

осуществлять диагностику организационной культуры

Тип занятия: Практическая работа.

Форма проведения: Интерактивное занятие.

Учебное задание: Подготовить презентацию и защитить ее в группе.

Темы презентаций:

1. Оценка профпригодности кадров.
2. Построение профессиограмм.
3. Функции менеджера предприятия ГРБ.
4. Характер и содержание труда менеджера на предприятии ГРБ.
5. Должностные обязанности руководителей основных служб и специалистов гостиницы.
6. Права и обязанности должностных лиц предприятия питания.
5. Понятие трансформационного лидерства.
6. Основные законы управленческого общения.
7. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
8. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.
9. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Трудоемкость занятия: 2 часа.

Компетенции:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Тип занятия: Лабораторная работа.

Форма проведения: Работа над кейс-заданием.

Учебное задание: Просмотреть видеокейс и ответить на вопросы к нему.

Видеокейс «Интервью с соискателем»

Вопросы и задания к кейсу:

1. Основы найма, отбора и расстановки персонала.
2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Описание должностной позиции: профессиограмма,
3. Какие методы оценки и отбора персонала используются?
4. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.
5. Изложите основные правила эффективного делового общения. Организация пространства.
6. Презентация Компании и имеющихся вакансий.
7. Как проводить интервью?
8. Изложите основные правила формулирования вопросов и различные виды вопросов: открытые, закрытые и т.д.
9. Основные этапы интервью, а также основные темы и категории вопросов, традиционно затрагиваемые при собеседовании с кандидатом
10. Типичные ошибки при подготовке, организации и проведении собеседования, а также возможности компенсации и избегания этих ошибок.
11. Как формулировать основные требования к вакантной должности, соответствие кандидата которым должно быть уставлено на интервью?
12. Как формулировать корректные вопросы с целью проверки соответствия кандидата требованиям вакансии?
13. Как создавать такие условия, обстановку на собеседовании, при которых возможно наиболее полное раскрытие профессиональных, познавательных и личностных качеств кандидата, особенностей его мотивационной сферы?
14. Интерпретировать поведение кандидата и содержание его ответов на вопросы?
15. Как принимать решение о соответствии/несоответствии кандидата вакантной должности?
16. Перечислите основные этапы интервью, а также основные темы и категории вопросов, традиционно затрагиваемые при собеседовании с кандидатом;
17. Укажите типичные ошибки при подготовке, организации и проведении собеседования, а также возможности компенсации и избегания этих ошибок.
18. Сформулируйте основные требования к вакантной должности, соответствие кандидата которым должно быть уставлено на интервью;
19. Как формулировать корректные вопросы с целью проверки соответствия кандидата требованиям вакансии?

20. Как осуществляется управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

21. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

22. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Тема 2.3. Эффективность управления на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса

Трудоемкость занятия: 2 часа.

Компетенции:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Тип занятия: Практическая работа.

Форма проведения: групповая дискуссия.

Учебное задание: принять участие в групповой дискуссии.

Вопросы для групповой дискуссии:

1. Подходы к формированию критериев эффективности.
2. С помощью каких критериев можно оценивать успех организации?
3. От каких параметров зависит оценка внутренней эффективности управления организации?
4. Что представляет собой статическая эффективность?
5. Что отражает соотношение результата и затрат на его получение?
6. Какие виды эффективности вам известны?
7. Назовите наиболее известные методы оценки экономического эффекта.
8. Из каких компонентов складывается эффективность организации?
9. Каковы главные критерии оценки эффективности организации?
10. В чем заключается оценка эффективности, качества и результативности?

11. Что должны выражать показатели оценки деятельности организации: результаты или затраты?

12. Каковы требования к критерию результативности организации?

13. Что, по вашему мнению, определяет меру хозяйственной эффективности?

14. Что должна представлять собой эффективная стратегия организации?

15. Раскройте особенности управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

16. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

17. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Групповая деловая игра «Влияние структуры личности на эффективность управленческих решений».

Этапы деловой игры

Этап 1. Тестирование участников деловой игры в соответствии с выбранными качествами личности (диагностический тест Элерса, тестирование на тяготение к определенному типу темперамента, тестирование на основе метода интерперсональной диагностики Т. Лири).

Этап 2. Формирование 3-4 рабочих групп.

Этап 3. Анализ решаемой хозяйственной ситуации.

Этап 4. Расчет экономической эффективности принимаемых участниками деловой игры управленческих решений.

Этап 5. Анализ полученных в ходе деловой игры результатов.

Анализ решаемой хозяйственной ситуации

1. В городе одновременно функционируют три предприятия массового питания различных форм собственности, осуществляющие реализацию блюд быстрого питания. В целях упрощения исходных данных для проведения деловой игры предполагается, что условия реализации рациона во всех трех предприятиях адекватны, т. е. потребителям безразлично, где питаться. В этих условиях можно предположить, что распределение товарооборота между тремя действующими в городе предприятиями будет идти

пропорционально выделяемым им средствам на рекламу. Удельная эффективность рекламы в каждом предприятии предполагается одинаковой.

При стабильной емкости рынка по данному виду питания, равной 90,0 млн. у.е. в месяц, и отсутствии дефицита предложения объем товарооборота каждого предприятия по условному рациону составит

$$Q_i = \frac{W_i}{W_1 + W_2 + W_3} Q_q$$

где Q_i - месячный объем реализации условного рациона в i -м предприятии, млн. у.е.;

W_i - месячный объем затрат на рекламу, выделенных i -м предприятием, млн. у.е.;

$W_1 + W_2 + W_3$ - соответственно, месячный объем затрат на рекламу, выделенных первым, вторым и третьим предприятиями, млн. у.е.;

Q_q - емкость рынка по данному условному рациону (у нас 90,0 млн. у.е. в месяц).

Экономический эффект от проведения рекламной деятельности в каждом предприятии составит

$$Q_i S$$

$$Z_i = \frac{\quad}{100} - W_i$$

где Z_i - экономический эффект от проведения рекламного мероприятия в i -м предприятии, млн. у.е.;

S - уровень рентабельности реализации условного рациона, %

При создании более чем трех рабочих групп руководитель деловой игры модифицирует условия хозяйственной ситуации и приводимые ниже формулы в соответствии с числом рабочих групп.

Для упрощения расчетов при проведении деловой игры уровень рентабельности в каждом из трех функционирующих в городе предприятий принимаем равным 10%.

Подставляя в приведенные выше формулы числовые значения показателей Q_q и S , приведем формулу для расчета экономического эффекта от рекламной деятельности в i -м предприятии к следующему виду:

$$Z_i = \frac{9 W_i}{W_1 + W_2 + W_3} - W_i$$

2. Данная деловая игра может проводиться в трех вариантах:

1) без ограничения затрат на рекламу и наличия у каждого предприятия неограниченного объема оборотных средств:

2) с начальным лимитом оборотных средств, равным для каждого предприятия и устанавливаемым руководителем деловой игры:

3) с использованием для финансирования рекламной деятельности только кредитов банка (условия кредитования устанавливает руководитель деловой игры).

Расчет экономической эффективности принимаемых участниками деловой игры управленческих решений

1. Каждая группа работает изолированно. Все результаты ее деятельности доводятся до других участников только через руководителя деловой игры.

2. Предприятие, повышая объем затрат на рекламу, имеет возможность перераспределить объем реализации условного рациона в свою пользу и получить определенный экономический эффект. Рост данных затрат имеет определенные, заранее неизвестные рациональные пределы, за рамками которых рост доходов, вызванный ростом затрат на рекламу, будет меньше данных затрат, т. е. рекламная кампания принесет убытки.

Поскольку все предприятия заинтересованы в перераспределении товарооборота в свою пользу, они могут одновременно увеличивать затраты на рекламу. Одновременный же рост показателей W_1 , W_2 , W_3 может привести к убыткам от рекламной деятельности в каждом предприятии. В связи с этим каждое предприятие должно стремиться выделять средства на рекламную кампанию в таких объемах, чтобы получить доходы, т. е. сокращать их при резком росте затрат в других предприятиях и увеличивать при противоположной тенденции. Отсутствие какой-либо информации о выделяемых затратах другими предприятиями заставляет его действовать предположительно, основываясь только на интуиции, что часто имеет место в реальной практике.

3. Каждая группа участников деловой игры передает руководителю данные о затратах на рекламу, которые выделяет представляемое ими предприятие в текущем месяце. На основе расчетов по приведенной выше формуле определяется доход (убыток), полученный каждой группой. Процедура повторяется не менее 7 раз, пока не будет получено достаточно данных для анализа. Лучшая группа определяется по сумме доходов от рекламной деятельности, полученной предприятием за весь период деловой игры.. Процедуру выделения затрат на рекламу в первом месяце работы в окончательный результат не включают, так как она является учебной (отрабатывается методика расчетов, подбирается уровень затрат на рекламу, формируется способ обсуждения членами рабочей группы своих решений и т. п.).

Результаты деловой игры желательно оформить в виде таблицы.

Таблица

№ п/п	Предприятие 1		Предприятие 2		Предприятие 3		В целом по городу	
	W ₁	Z ₁	W ₂	Z ₂	W ₃	Z ₃		
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
ИТОГО								

Анализ полученных в ходе деловой игры результатов

1. На основе тактики, применяемой каждой группой при выделении затрат на рекламную деятельность, участники деловой игры решают, как исследуемые качества личности влияют на стабильность затрат; на динамику затрат: на степень неожиданности принимаемых решений: на итоговый результат эффективности работы каждой группы.

2. Основываясь на данном обсуждении, каждый участник деловой игры должен написать сопроводительную записку и ответить на следующие вопросы:

1) в каких ситуациях в торговой практике полезную (вредную) роль играет повышенная и пониженная выраженность качества личности или тип темперамента.

2) в каких торговых профессиях лица с этими данными имеют большую вероятность успешной трудовой деятельности.

3. Разбор результатов деловой игры может быть продолжен в направлении темы: "Экономические методы управления".

Участникам деловой игры предлагают сделать расчет экономического эффекта при полном отсутствии затрат на рекламную деятельность в каждом предприятии. На основе этого расчета можно сделать вывод, что минимизация затрат на рекламу при стабильности товарного рынка позволяет повысить эффективность функционирования предприятий питания. В связи с этим перед аудиторией ставятся два вопроса:

1) целесообразно ли заключить соглашение между тремя предприятиями о сокращении затрат на рекламу до возможного минимума путем введения лимитов затрат?

2) если это соглашение целесообразно с народнохозяйственной точки зрения, то заинтересован ли каждое предприятие в его выполнении?

4. На примере данной ситуации следует дать участникам деловой игры понятие о "неустойчивом соглашении", т. е. соглашении, которое с логической точки зрения выгодно всем его участникам, но в то же время каждому участнику выгодно его нарушить при условии, что другие стороны его выполняют. Это приводит к тому, что стороны

соглашения вынуждены действовать нелогично, вопреки своим экономическим интересам. Разбор ситуации можно продолжить и на примере договорных отношений предприятий с поставщиками сырья и предметов материально-технического обеспечения.

5. Следует на конкретных примерах показать, что "неустойчивое соглашение" можно перевести в "устойчивое" только двумя способами:

- 1) путем централизованного управления всеми сторонами соглашения;
- 2) на основе введения штрафных санкций, минимальная величина которых равна максимальному экономическому эффекту, который получает сторона, нарушившая соглашение, при условии, что другие стороны его соблюдают.

Групповая консультация

Трудоемкость занятия: 2 часа

Тип занятия: групповая и индивидуальная консультация

Форма проведения: групповая дискуссия

Групповая консультация проводится в форме групповой дискуссии и посвящена обсуждению наиболее проблемных и актуальных вопросов дисциплины. Обсуждаются актуальные новости индустрии в контексте тематики разделов дисциплины.

6.2. Самостоятельная работа обучающихся

Задания для самостоятельной работы студента:

Раздел 1. Общие вопросы менеджмента гостеприимства

Тема 1.1. Система управления человеческими ресурсами

Вид работы: Изучение литературы. Выполнение кейса. Подготовка к групповой дискуссии.

Учебное задание-кейс: Анализ походов к концепции ресторанного и гостиничного продукта, содержание общих и конкретных функций управления. Работа с кейсом.

Дайте определения внешней и внутренней среды предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Рассмотрите метод управления доходностью. Проработайте кейс «Откуда берутся цели», в том числе наиболее типичные ошибки, допускаемые при постановке целей, критерии, которым должны соответствовать цели предприятия;

На основе изученной литературы и кейса представьте анализ ситуации, характеризующий особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на российский рынок, сделайте предположения по перспективам (тенденциям) дальнейшего развития, изменениям среды, ожидающим фирму «Москва-Макдоналдс» в связи с расширением сети ее ресторанов, и изменениям в ее поведении на рынке.

Аналитическая записка должна быть выполнена в форме презентации и обсуждена в представлена перед аудиторией в учебной группе.

Вопросы к дискуссии:

1. Представьте общую структуру управления предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса.
2. Как использовать матрицу оценки степени неопределенности среды?
3. Методы взаимодействия объекта управления с элементами среды, их особенности.
4. Опишите модель естественного отбора.
5. Опишите модель ресурсной зависимости.
6. Какие подходы к управлению элементами внешней среды Вы знаете?
7. В чем состоит метод адаптации к внешней среде?
8. Как можно воздействовать на внешнюю среду?
9. В каких случаях используется изменение сферы деятельности?
10. Что собой представляет продукт в ресторанно-гостиничном бизнесе?
11. Опишите состав и общую характеристику внутренней и внешней среды объекта управления на основе системного подхода.
12. Дайте понятие рабочей среды (среды прямого воздействия), ее элементов и оцените ее влияния на функционирование предприятий (гостиницы или ресторана).
13. Дайте понятие макросреды (среды косвенного воздействия), ее элементов и оцените ее влияния на управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса.
14. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Среда прямого воздействия на функционирование предприятий (рабочая среда) и ее составные элементы.
2. Среда косвенного воздействия (мега-среда) и оценка ее влияния на перспективы предпринимательской деятельности.
3. Анализ внутренней среды предприятия.
4. Анализ внешней среды предприятия (модель естественного отбора, модель ресурсной зависимости).
5. Основные характеристики среды. Матрица степени неопределенности среды.
6. Управление элементами внешней среды.

7. Понятие об экономической среде предпринимательской деятельности и методах ее анализа.

8. Основные функции посредников в канале распределения.

9. Концепция продукта массового питания.

10. Концепция гостиничного продукта.

11. Функции управления предприятием ГРБ (общие и специфические).

12. Управление доходностью гостиничного предприятия.

13. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

14. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Тема 1.2. Системы управления гостиницами.

Вид работы: Изучение литературы. Выполнение кейса. Подготовка к групповой презентации.

Кейс «Гладко было на бумаге» (Организация управления) – подготовить презентацию.

Цели кейса

1. Показать специфику процесса организации (административно-организационного и оперативного управления) на предприятии.

2. Показать типичные проблемы, возникающие при реализации планов предприятия, и типичные ошибки, совершаемые руководителями.

3. Показать необходимость оперативного управления как способа реализации планов и адаптации к изменениям, происходящим во внутренней и внешней среде предприятия.

Ответить на вопросы:

1. Что относится к специфическим функциям управления?

2. Рассмотрите применение управления доходностью в гостинице.

3. Рассмотрите применение управления доходностью в ресторане.

4. В чем назначение функции планирования?

5. В чем назначение функции организации?

6. В чем назначение функции мотивации?

7. В чем назначение функции контроля?
8. В чем назначение функции контроля?
9. В чем назначение функции координации?
10. Что представляет собой метод управления доходностью?
11. В каких сферах деятельности применим метод управления доходностью?
12. В чем состоит использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

13. Охарактеризуйте применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Темы рефератов с презентациями:

1. Разработка и реализация мотивационного механизма в деятельности трудового коллектива предприятия.
2. Проектирование структуры и технологии управления фирмой.
3. Информационное обеспечение деятельности менеджера на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса.
4. Организационные методы управления на предприятии в условиях рыночной экономики.
5. Экономические методы управления, используемые в организации.
6. Социально-психологические методы управления и их использование в организации.
7. Организация процессов контроля и выбор систем контроля на конкретной фирме.
8. Информационные системы в менеджменте предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.
9. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

10. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Основное назначение гостиничных цепей, их функции.
2. Особенности франчайзинга в гостиничном бизнесе.
3. Особенности управления независимыми гостиницами, перспективы их развития.
4. Понятие контракта на управление.
5. Ассоциации в индустрии гостеприимства.

Тема 1.3. Стратегия предприятий гостинично-ресторанного бизнеса и принятие решений

Вид работы: Изучение литературы. Выполнение эссе. Подготовка к групповой дискуссии.

Тематика Эссе:

1. Значение разработки стратегии предприятий гостинично-ресторанного бизнеса.
2. Технология принятия решений в предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса.
3. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Вопросы к групповой дискуссии:

1. Перечислите основные этапы постановки целей на предприятии;
2. Приведите типичные проблемы, которые возникают при постановке целей;
3. Какие методы используют руководители для постановки целей?
4. Каковы наиболее типичные ошибки, допускаемые при постановке целей?
5. Каким критериям должны соответствовать цели предприятия?
6. К каким последствиям приводит неправильная постановка целей?
7. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Вопросы на коллоквиум:

1. Представьте общую структуру управления предприятием ресторано-гостиничного бизнеса.

2. Как использовать матрицу оценки степени неопределенности среды?
3. Методы взаимодействия объекта управления с элементами среды, их особенности.
4. Опишите модель естественного отбора.
5. Опишите модель ресурсной зависимости.
6. Какие подходы к управлению элементами внешней среды Вы знаете?
7. В чем состоит метод адаптации к внешней среде?
8. Как можно воздействовать на внешнюю среду?
9. В каких случаях используется изменение сферы деятельности?
10. Что собой представляет продукт в ресторанно-гостиничном бизнесе?
11. Опишите состав и общую характеристику внутренней и внешней среды объекта управления на основе системного подхода.
12. Дайте понятие рабочей среды (среды прямого воздействия), ее элементов и оцените ее влияния на функционирование предприятий (гостиницы или ресторана).
13. Дайте понятие макросреды (среды косвенного воздействия), ее элементов и оцените ее влияния на управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса.
14. Что относится к специфическим функциям управления?
15. Рассмотрите применение управления доходностью в гостинице.
16. Рассмотрите применение управления доходностью в ресторане.
17. В чем назначение функции планирования?
18. В чем назначение функции организации?
19. В чем назначение функции мотивации?
20. В чем назначение функции контроля?
21. В чем назначение функции контроля?
22. В чем назначение функции координации?
23. Что представляет собой метод управления доходностью?
24. В каких сферах деятельности применим метод управления доходностью?
25. Перечислите основные этапы постановки целей на предприятии;
26. Приведите типичные проблемы, которые возникают при постановке целей;
27. Какие методы используют руководители для постановки целей?
28. Каковы наиболее типичные ошибки, допускаемые при постановке целей?
29. Каким критериям должны соответствовать цели предприятия?
30. К каким последствиям приводит неправильная постановка целей?
31. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой

работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

32. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Управление инновационной деятельностью на предприятиях ГРБ.
2. Жизненный цикл организации в функции инновационной активности: понятие, основные этапы.
3. Стимулирование инноваций, понятие операционного и трансформационного лидерства
4. Показатели эффективности инновационного проекта.

Тема 1.4. Организационные структуры управления предприятиями гостинично-ресторанного бизнеса

Вид работы: Изучение литературы. Подготовка к групповой дискуссии. Выполнение кейса.

Вопросы к групповой дискуссии:

1. Что относится к специфическим функциям управления?
2. Рассмотрите применение управления доходностью в гостинице.
3. Рассмотрите применение управления доходностью в ресторане.
4. В чем назначение функции планирования?
5. В чем назначение функции организации?
6. В чем назначение функции мотивации?
7. В чем назначение функции контроля?
8. В чем назначение функции контроля?
9. В чем назначение функции координации?
10. В каких сферах деятельности применим метод управления доходностью?
11. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Темы групповых презентаций:

1. Метод управления доходностью.
2. Функции управления в предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса.
3. Проектирование организационных структур, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирование и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
4. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Кейс «Откуда берутся цели»

Возможные вопросы и задания к кейсу:

1. Перечислите основные этапы постановки целей на предприятии;
2. Приведите типичные проблемы, которые возникают при постановке целей;
3. Какие методы используют руководители для постановки целей?
4. Каковы наиболее типичные ошибки, допускаемые при постановке целей?
5. Каким критериям должны соответствовать цели предприятия?
6. К каким последствиям приводит неправильная постановка целей?

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Оптимальная и рациональная структуры управления.
2. Коэффициенты оценки эффективности структуры управления.
3. Методы и принципы проектирования структур управления предприятием ГРБ.
4. Линейная и линейно-функциональная структуры управления предприятием питания.
5. Должностные обязанности руководителей основных служб и специалистов гостиницы.
6. Права и обязанности должностных лиц предприятия питания.
7. Патологические структуры управления, причины их возникновения.
8. Линейно-штабная и дивизиональная структура управления.
9. Норма управляемости и основные факторы, влияющие на нее.
10. Структуры управления рестораном, кафе, подразделением предприятия питания.
11. Критерии оценки существующей структуры управления.
12. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой

работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Раздел 2. Специальные вопросы менеджмента гостеприимства

Тема 2.1. Контроль на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса

Вид работы: Изучение литературы. Выполнение кейса.

Видеокейс «Доверяй, но проверяй»

Вопросы и задания к кейсу:

1. Показать типичные проблемы осуществления контроля на разных уровнях системы управления организацией.
2. Показать типичные ошибки, совершаемые руководителями при осуществлении контроля.
3. Как анализировать процесс контроля и устанавливать причинно следственные связи между действиями руководства и проблемами предприятия?
4. Как разрабатывать инструменты контроля и внедрять их в практику работы предприятия?
5. Перечислите типичные проблемы предприятия, решаемые с помощью внедрения процедур контроля.
6. Перечислите ошибки, совершаемые руководством при осуществлении контроля.
7. Каковы этапы процесса контроля и особенности его прохождения на различных уровнях управления предприятием?
8. Функции руководителей и специалистов, ответственных за осуществление контроля.
9. Проанализировать проблемы предприятия и выделить среди них те, которые связаны с осуществлением контроля.
10. Как разрабатывать программу мероприятий по внедрению процедур контроля?
11. Как организовывать мероприятия, направленные на текущий и итоговый контроль процессов и результатов деятельности сотрудников и организации в целом?
12. Как отслеживать результативность и эффективность выполнения проектов и бизнес-процессов?
13. Как осуществляется управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
14. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью

методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Понятие об оценочных показателях хозяйственной деятельности.
2. Основные виды оценочных показателей, применяемых в гостиничном и ресторанном бизнесе.
3. Методы управленческого контроля. Выбор стиля контроля (дерево решений).
4. Виды и структура процесса контроля предприятий ГРБ.
5. Влияние отдельных оценочных показателей на направленность и качество трудовой деятельности.
6. Выбор объектов контроля деятельности предприятия на основе ресурсной зависимости.
7. Организация процесса контроля хозяйственной деятельности предприятия.
8. Выбор стиля контроля, признаки эффективной системы контроля.
9. Раскрыть управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
10. Охарактеризуйте контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.
11. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Тема 2.2. Персонал предприятия гостинично-ресторанного бизнеса

Вид работы: Изучение литературы. Подготовка к групповой презентации. Выполнение кейса.

Темы презентаций:

1. Оценка профпригодности кадров.
2. Построение профессиограмм.
3. Функции менеджера предприятия ГРБ.

4. Характер и содержание труда менеджера на предприятии ГРБ.
5. Должностные обязанности руководителей основных служб и специалистов гостиницы.
6. Права и обязанности должностных лиц предприятия питания.
5. Понятие трансформационного лидерства.
6. Основные законы управленческого общения.
7. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
8. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.
- 9.. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Видеокейс «Интервью с соискателем»

Вопросы и задания к кейсу:

1. Основы найма, отбора и расстановки персонала.
2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Описание должностной позиции: профессиограмма,
3. Какие методы оценки и отбора персонала используются?.
4. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.
5. Изложите основные правила эффективного делового общения. Организация пространства.
6. Презентация Компании и имеющихся вакансий.
7. Как проводить интервью?
8. Изложите основные правила формулирования вопросов и различные виды вопросов: открытые, закрытые и т.д.
9. Основные этапы интервью, а также основные темы и категории вопросов, традиционно затрагиваемые при собеседовании с кандидатом
10. Типичные ошибки при подготовке, организации и проведении собеседования, а также возможности компенсации и избегания этих ошибок.
11. Как формулировать основные требования к вакантной должности, соответствие кандидата которым должно быть уставлено на интервью?

12. Как формулировать корректные вопросы с целью проверки соответствия кандидата требованиям вакансии?

13. Как создавать такие условия, обстановку на собеседовании, при которых возможно наиболее полное раскрытие профессиональных, познавательных и личностных качеств кандидата, особенностей его мотивационной сферы?

14. интерпретировать поведение кандидата и содержание его ответов на вопросы?

15. Как принимать решение о соответствии/несоответствии кандидата вакантной должности?

16. Перечислите основные этапы интервью, а также основные темы и категории вопросов, традиционно затрагиваемые при собеседовании с кандидатом;

17. Укажите типичные ошибки при подготовке, организации и проведении собеседования, а также возможности компенсации и избегания этих ошибок.

18. Сформулируйте основные требования к вакантной должности, соответствие кандидата которым должно быть уставлено на интервью;

19. Как формулировать корректные вопросы с целью проверки соответствия кандидата требованиям вакансии?

Вопросы на коллоквиум:

1. Процесс контроля на предприятии. Организация системы обратных связей.
2. Составляющие процесса контроля: учет, анализ и оценка.
3. Коррекция деятельности предприятия по результатам контроля.
4. Понятие об оценочных показателях хозяйственной деятельности.
5. Виды контроля. По содержанию: предварительный (процедуры, регламенты, планы и т.д.), текущий (процесс) и заключительный (результат).

6. По субъекту контроля: самоконтроль, внешний контроль.

7. По форме: человеческий, автоматизированный.

8. По качеству: субъективный, объективный.

9. Основные виды оценочных показателей, применяемых в массовом питании.

10. Методы управленческого контроля. Выбор стиля контроля (дерево решений).

11. Виды контроля. По содержанию: предварительный (процедуры, регламенты, планы и т.д.), текущий (процесс) и заключительный (результат). По субъекту контроля: самоконтроль, внешний контроль. По форме: человеческий, автоматизированный. По качеству: субъективный, объективный.

12. Структура процесса контроля предприятий ГРБ.

13. Эталон для осуществления контроля. SMART-цели, стандарты деятельности, ключевые показатели исполнения, критерии успеха (для качественных целей).

14. Критерии эффективного контроля.

15. Требования к объективности контроля. Множественность источников получения данных. Увеличение параметров контроля. Использование статистических методов.

16. Автоматизация контроля.

17. Влияние отдельных оценочных показателей на направленность и качество трудовой деятельности.

18. Выбор объектов контроля деятельности предприятия на основе ресурсной зависимости.

19. Организация процесса контроля хозяйственной деятельности предприятия.

20. Выбор стиля контроля, признаки эффективной системы контроля.

21. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

22. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

23. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Оценка профпригодности кадров. Построение профессиограмм.

3. Характер и содержание труда менеджера на предприятии ГРБ.

4. Понятие трансформационного лидерства.

5. Основные законы управленческого общения

6. Методы управления персоналом:

7. Подбор персонала

8. Проведение собеседований

9. Адаптация персонала

10. Оценка персонала

11. Обучение и развитие персонала

12. Конфликты в коллективах, их причины и способы погашения.
13. Аттестация персонала.
14. Мотивация персонала: краткий обзор теорий мотивации, материальные и моральные стимулы к труду.
15. Особенности подбора персонала гостиниц
16. Современные теории лидерства
17. Эффективное кадровое планирование.
18. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Видеокурсы "Успешное ведение переговоров", "Разработка системы оплаты труда", "Нематериальное стимулирование", "Интервью с соискателем", "Адаптация начинающего руководителя".

Тема 2.3. Эффективность управления на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса

Вид работы: Изучение литературы. Подготовка к групповой дискуссии.

Вопросы для групповой дискуссии:

1. Подходы к формированию критериев эффективности.
2. С помощью каких критериев можно оценивать успех организации?
3. От каких параметров зависит оценка внутренней эффективности управления организации?
4. Что представляет собой статическая эффективность?
5. Что отражает соотношение результата и затрат на его получение?
6. Какие виды эффективности вам известны?
7. Назовите наиболее известные методы оценки экономического эффекта.
8. Из каких компонентов складывается эффективность организации?
9. Каковы главные критерии оценки эффективности организации?
10. В чем заключается оценка эффективности, качества и результативности?
11. Что должны выражать показатели оценки деятельности организации: результаты или затраты?
12. Каковы требования к критерию результативности организации?
13. Что, по вашему мнению, определяет меру хозяйственной эффективности?
14. Что должна представлять собой эффективная стратегия организации?
15. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

16. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

17. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

Групповая деловая игра «Влияние структуры личности на эффективность управленческих решений».

Этапы деловой игры

Этап 1. Тестирование участников деловой игры в соответствии с выбранными качествами личности (диагностический тест Элерса, тестирование на тяготение к определенному типу темперамента, тестирование на основе метода интерперсональной диагностики Т. Лири).

Этап 2. Формирование 3-4 рабочих групп.

Этап 3. Анализ решаемой хозяйственной ситуации.

Этап 4. Расчет экономической эффективности принимаемых участниками деловой игры управленческих решений.

Этап 5. Анализ полученных в ходе деловой игры результатов.

Анализ решаемой хозяйственной ситуации

1. В городе одновременно функционируют три предприятия массового питания различных форм собственности, осуществляющие реализацию блюд быстрого питания. В целях упрощения исходных данных для проведения деловой игры предполагается, что условия реализации рациона во всех трех предприятиях адекватны, т. е. потребителям безразлично, где питаться. В этих условиях можно предположить, что распределение товарооборота между тремя действующими в городе предприятиями будет идти пропорционально выделяемым им средствам на рекламу. Удельная эффективность рекламы в каждом предприятии предполагается одинаковой.

При стабильной емкости рынка по данному виду питания, равной 90,0 млн. у.е. в месяц, и отсутствии дефицита предложения объем товарооборота каждого предприятия по условному рациону составит

$$Q_i = \frac{W_i}{W_1 + W_2 + W_3} Q_q$$

где Q_i - месячный объем реализации условного рациона в i -м предприятии, млн. у.е.;

W_i - месячный объем затрат на рекламу, выделенных i -м предприятием, млн. у.е.:

$W_1 + W_2 + W_3$ - соответственно, месячный объем затрат на рекламу, выделенных первым, вторым и третьим предприятиями, млн. у.е.;

Q_q - емкость рынка по данному условному рациону (у нас 90,0 млн. у.е. в месяц).

Экономический эффект от проведения рекламной деятельности в каждом предприятии составит

$$Q_i S$$

$$Z_i = \frac{\quad}{100} - W_i$$

где Z_i - экономический эффект от проведения рекламного мероприятия в i -м предприятии, млн. у.е.;

S - уровень рентабельности реализации условного рациона, %

При создании более чем трех рабочих групп руководитель деловой игры модифицирует условия хозяйственной ситуации и приводимые ниже формулы в соответствии с числом рабочих групп.

Для упрощения расчетов при проведении деловой игры уровень рентабельности в каждом из трех функционирующих в городе предприятий принимаем равным 10%.

Подставляя в приведенные выше формулы числовые значения показателей Q_q и S , приведем формулу для расчета экономического эффекта от рекламной деятельности в i -м предприятии к следующему виду:

$$Z_i = \frac{9 W_i}{W_1 + W_2 + W_3} - W_i$$

2. Данная деловая игра может проводиться в трех вариантах:

1) без ограничения затрат на рекламу и наличия у каждого предприятия неограниченного объема оборотных средств:

2) с начальным лимитом оборотных средств, равным для каждого предприятия и устанавливаемым руководителем деловой игры:

3) с использованием для финансирования рекламной деятельности только кредитов банка (условия кредитования устанавливает руководитель деловой игры).

Расчет экономической эффективности принимаемых участниками деловой игры управленческих решений

1. Каждая группа работает изолированно. Все результаты ее деятельности доводятся до других участников только через руководителя деловой игры.

2. Предприятие, повышая объем затрат на рекламу, имеет возможность перераспределить объем реализации условного рациона в свою пользу и получить определенный экономический эффект. Рост данных затрат имеет определенные, заранее неизвестные рациональные пределы, за рамками которых рост доходов, вызванный ростом затрат на рекламу, будет меньше данных затрат, т. е. рекламная кампания принесет убытки.

Поскольку все предприятия заинтересованы в перераспределении товарооборота в свою пользу, они могут одновременно увеличивать затраты на рекламу. Одновременный же рост показателей W_1 , W_2 , W_3 может привести к убыткам от рекламной деятельности в каждом предприятии. В связи с этим каждое предприятие должно стремиться выделять средства на рекламную кампанию в таких объемах, чтобы получить доходы, т. е. сокращать их при резком росте затрат в других предприятиях и увеличивать при противоположной тенденции. Отсутствие какой-либо информации о выделяемых затратах другими предприятиями заставляет его действовать предположительно, основываясь только на интуиции, что часто имеет место в реальной практике.

3. Каждая группа участников деловой игры передает руководителю данные о затратах на рекламу, которые выделяет представляемое ими предприятие в текущем месяце. На основе расчетов по приведенной выше формуле определяется доход (убыток), полученный каждой группой. Процедура повторяется не менее 7 раз, пока не будет получено достаточно данных для анализа. Лучшая группа определяется по сумме доходов от рекламной деятельности, полученной предприятием за весь период деловой игры.. Процедуру выделения затрат на рекламу в первом месяце работы в окончательный результат не включают, так как она является учебной (отрабатывается методика расчетов, подбирается уровень затрат на рекламу, формируется способ обсуждения членами рабочей группы своих решений и т. п.).

Результаты деловой игры желательно оформить в виде таблицы.

Таблица

№ п\п	Предприятие 1		Предприятие 2		Предприятие 3		В целом по городу	
	W_1	Z_1	W_2	Z_2	W_3	Z_3		
8.								
9.								
10.								
11.								
12.								
13.								
14.								
ИТОГО								

Анализ полученных в ходе деловой игры результатов

1. На основе тактики, применяемой каждой группой при выделении затрат на рекламную деятельность, участники деловой игры решают, как исследуемые качества личности влияют на стабильность затрат; на динамику затрат: на степень неожиданности принимаемых решений: на итоговый результат эффективности работы каждой группы.

2. Основываясь на данном обсуждении, каждый участник деловой игры должен написать сопроводительную записку и ответить на следующие вопросы:

1) в каких ситуациях в торговой практике полезную (вредную) роль играет повышенная и пониженная выраженность качества личности или тип темперамента.

2) в каких торговых профессиях лица с этими данными имеют большую вероятность успешной трудовой деятельности.

3. Разбор результатов деловой игры может быть продолжен в направлении темы: "Экономические методы управления".

Участникам деловой игры предлагают сделать расчет экономического эффекта при полном отсутствии затрат на рекламную деятельность в каждом предприятии. На основе этого расчета можно сделать вывод, что минимизация затрат на рекламу при стабильности товарного рынка позволяет повысить эффективность функционирования предприятий питания. В связи с этим перед аудиторией ставятся два вопроса:

1) целесообразно ли заключить соглашение между тремя предприятиями о сокращении затрат на рекламу до возможного минимума путем введения лимитов затрат?

2) если это соглашение целесообразно с народнохозяйственной точки зрения, то заинтересован ли каждое предприятие в его выполнении?

4. На примере данной ситуации следует дать участникам деловой игры понятие о "неустойчивом соглашении", т. е. соглашении, которое с логической точки зрения выгодно всем его участникам, но в то же время каждому участнику выгодно его нарушить при условии, что другие стороны его выполняют. Это приводит к тому, что стороны соглашения вынуждены действовать нелогично, вопреки своим экономическим интересам. Разбор ситуации можно продолжить и на примере договорных отношений предприятий с поставщиками сырья и предметов материально-технического обеспечения.

5. Следует на конкретных примерах показать, что "неустойчивое соглашение" можно перевести в "устойчивое" только двумя способами:

1) путем централизованного управления всеми сторонами соглашения;

2) на основе введения штрафных санкций, минимальная величина которых равна максимальному экономическому эффекту, который получает сторона, нарушившая соглашение, при условии, что другие стороны его соблюдают.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Экономическая эффективность менеджмента, система общих и частных показателей.
2. Методики расчета эффективности управления.
3. Социальная эффективность управления предприятием гостинично-ресторанного бизнеса.
4. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
5. Контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.
6. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

6.3. Примерная тематика курсовых проектов (работ) и методические указания по их выполнению

Курсовой проект не предусмотрен.

6.4. Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся и подготовке к промежуточной аттестации

Методические рекомендации по самостоятельной работе составлены с целью оптимизации процесса освоения обучающимися учебного материала.

Самостоятельная работа обучающегося направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе материалов, публикуемых в интернете, а также реальных фактов, личных наблюдений.

Самостоятельная работа обучающегося над усвоением материала по дисциплине может выполняться в читальном зале РМАТ, специально отведенных для самостоятельной

работы помещениях, посредством использования электронной библиотеки и ЭИОС РМАТ.

Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебным планом, методическими материалами и указаниями преподавателя.

Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время включает:

- 1) работу с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций;
- 2) изучение учебной и научной литературы;
- 3) поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- 4) выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- 5) подготовку к практическим занятиям;
- 6) подготовка к промежуточной аттестации.

В зависимости от выбранных видов самостоятельной работы студенты самостоятельно планируют время на их выполнение. Предлагается равномерно распределить изучение тем учебной дисциплины.

Методические рекомендации по самостоятельной работе составлены с целью оптимизации процесса освоения учебного материала студентами. Даны пожелания по организации аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов с учебным материалом, раскрыты методические принципы освоения содержания учебной дисциплины.

Для обеспечения систематической и регулярной работы по изучению дисциплины и успешного прохождения промежуточных и итоговых контрольных испытаний студенту рекомендуется придерживаться следующего порядка обучения:

1. Самостоятельно определить объем времени, необходимого для проработки каждой темы.
2. Регулярно изучать каждую тему дисциплины, используя различные формы индивидуальной работы.
3. Согласовывать с преподавателем виды работы по изучению дисциплины.
4. По завершении отдельных тем передавать выполненные работы (рефераты, эссе) преподавателю.

При успешном прохождении рубежных контрольных испытаний студент может

претендовать на сокращение программы промежуточной (итоговой) аттестации по дисциплине.

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося. Поэтому начинать подготовку к зачету по дисциплине следует с первого занятия.

Для успешной сдачи зачета студентам рекомендуется соблюдать следующие правила:

- подготовка к зачету должна быть системной в течение всего семестра;
- наиболее интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до зачета: необходимо распределить вопросы к зачету таким образом, чтобы успеть выучить или повторить их полностью до начала сессии;
- за 2-3 дня до зачета рекомендуется повторить все вопросы. Накануне зачета рекомендуется повторить весь курс в целом, чтобы систематизировать материал, а также доучить некоторые вопросы (как показывает опыт, именно этого дня обычно не хватает для полного повторения курса).

7. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств по дисциплине разработан в соответствии с Методическими рекомендациями и является составной частью ОПОП.

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

Основная литература:

ЭБС:

Формирование профессионализма будущих менеджеров туриндустрии: учебный практикум: практикум / Н. И. Кулакова. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 114 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577997> (дата обращения: 09.02.2022). – ISBN 978-5-4499-1305-0. – DOI 10.23681/577997. – Текст : электронный. [ЭБС- Университетская библиотека Онлайн]

Риск-менеджмент в управлении организациями: учебник для бакалавриата / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 173 с. : ил., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575459> (дата обращения: 04.02.2022). – Библиогр.: с. 157-158. – ISBN 978-5-4499-0851-3. – Текст : электронный. [ЭБС- Университетская библиотека Онлайн]

Риск-менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 7-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 372 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573397> (дата обращения: 04.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03820-4. – Текст : электронный. [ЭБС- Университетская библиотека Онлайн]

Дополнительна литература:

ЭБС:

Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573334> (дата обращения: 04.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03550-0. – Текст : электронный. [ЭБС- Университетская библиотека Онлайн]

Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392> (дата обращения: 04.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный. [ЭБС- Университетская библиотека Онлайн]

Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337> (дата обращения: 04.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный. [ЭБС- Университетская библиотека Онлайн]

Менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Маслов ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – 2-е изд. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 29 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103839> (дата обращения: 04.02.2022). – Библиогр.: с. 10. – ISBN 978-5-4475-9853-2. – Текст : электронный. [ЭБС- Университетская библиотека Онлайн]

Введение в направление профессиональной подготовки «Гостиничное дело»: учебное пособие / Е. В. Кулагина, С. А. Кацнель, О. В. Лукина, О. В. Автюхова ; Омский государственный технический университет. – Омск : Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2020. – 111 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683234> (дата обращения:

09.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8149-3110-8. – Текст : электронный. [ЭБС-Университетская библиотека Онлайн]

Эффективные инструменты привлечения персонала в гостиничном бизнесе:

Пирог И.А. / / Управление развитием персонала. — 2020. — №1. — С.76–83. URL: <https://grebennikon.ru/article-8iwn.html> Журнал: «Управление развитием персонала» — №1, 2020 (© Издательский дом Гребенников).

9. Обновляемые современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

9.1. Обновляемые современные профессиональные базы данных

1. <https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm> – Официальный сайт Министерства экономического развития, раздел «Туризм»;
2. <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, раздел «Туризм»;
3. <https://rosstat.gov.ru/ps/tourism/> - Статистика туризма в России (Росстат);
4. <https://russpass.ru> – Цифровая экосистема в туризме (Набор услуг для планирования путешествий по России и участников туристской отрасли);
5. <https://tourism.fsa.gov.ru> – Портал «Гостеприимство» Федеральной службы по аккредитации; реестр классифицированных объектов туристской индустрии;
6. <https://национальныепроекты.рф/projects/turizm> - Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»;
7. <https://www.rst.gov.ru> – Официальный сайт Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии;
8. <http://www.rostourunion.ru/> - официальный сайт отраслевого объединения, в которое входят туроператоры, турагентства, гостиницы, санаторно-курортные учреждения, транспортные, страховые, консалтинговые, IT-компании, учебные заведения, СМИ, общественные и иные организации в сфере туризма;
9. <https://persona-grata.ru/yuridicheskie-uslugi/turbiznes-2023-trebovaniya-zakonodatelstva/gosty-v-sfere-turizma> - Национальные стандарты в сфере туризма;
10. <https://russia.travel> - Информационный портал о туризме в России;
11. <https://www.unwto.org/ru> - Официальный сайт Всемирной туристской организации;
12. <https://туризм.рф> - Официальный сайт Корпорации «Туризм.рф»;
13. <https://www.tourdom.ru> - Профессиональный портал о туризме;
14. <https://profi.travel> - Профессиональный портал о туризме «Profi Travel»;
15. <https://tonkosti.ru> - Портал «Тонкости туризма»;
16. <https://www.tourdom.ru/hotline> - Электронный журнал «Горячая линия. Туризм»;
17. <https://hospitalityguide.ru> - Hospitality Guide - Деловой портал об индустрии гостеприимства;
18. <https://www.frontdesk.ru> - Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса;
19. <https://hoteliernews.ru> - Информационный портал о гостиничном бизнесе;
20. <https://www.atorus.ru> - Официальный сайт Ассоциации туроператоров России;
21. <https://agi.pe.ru> - Официальный сайт Ассоциации гидов-переводчиков, экскурсоводов и турменеджеров;
22. <https://www.tourismsafety.ru> - Официальный сайт Ассоциации "Безопасность

туризма";

23. <https://ocig.ru> - Официальный сайт Общероссийского союза индустрии гостеприимства;

24. <https://rha.ru> - Официальный сайт Российской гостиничной ассоциации;

25. <https://favt.gov.ru> - Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация);

26. <https://mintrans.gov.ru> - Официальный сайт Министерства транспорта РФ;

27. <https://customs.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной таможенной службы;

28. <https://culture.gov.ru> - Официальный сайт Министерства культуры РФ;

29. <https://www.mid.ru> - Официальный сайт Министерства иностранных дел РФ;

30. <https://www.rosпотребнадзор.ru> - Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор);

31. <https://cgon.rosпотребнадзор.ru> - Официальный сайт Центра гигиенического образования населения Роспотребнадзора;

32. <https://dreamchef.ru> - Официальный сайт Национальной ассоциации кулинаров России;

33. <https://chefs.expert> - Профессионально-информационный портал гильдии шеф-поваров;

34. <https://guide.michelin.com/en/restaurants/russian> - Гид Мишлен Россия;

35. <https://rusnka.ru> - Официальный сайт Национальной курортной ассоциации;

36. <https://www.iata.org> - Официальный сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA)

37. <https://www.icao.int> - Официальный сайт Международной организации гражданской авиации (ICAO);

38. <https://www.femteconline.org> - Официальный сайт Всемирной федерации водолечения и климатолечения (FEMTEC);

39. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru> - Цели в области устойчивого развития;

40. <https://sdgs.un.org/ru/topics/sustainable-tourism> - Официальный сайт Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН (Устойчивый туризм);

41. <http://www.oits-isto.org> - Официальный сайт Международной организации социального туризма (OITS);

42. <https://www.scopus.com> - Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus;

43. <https://apps.webofknowledge.com> - Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science;

44. <https://www.sciencealert.com> - Science Alert является академическим издателем журналов открытого доступа. Также издает академические книги и журналы. Science Alert в настоящее время имеет более 150 журналов открытого доступа в области бизнеса, экономики, информатики, коммуникации, инженерии, медицины, математики, химии, общественной и гуманитарной науки;

45. <https://sciencepublishinggroup.com> - Science Publishing Group электронная база данных открытого доступа включающая в себя более 500 научных журналов, около 50 книг, 30 материалов научных конференций в области статистики, экономики, менеджмента, педагогики, социальных наук, психологии, биологии, химии, медицины, пищевой инженерии, физики, математики, электроники, информатики, науке о защите природы, архитектуре, инженерии, транспорта, технологии, творчества, языка и литературы.

9.2. Обновляемые информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.garant.ru/>;

2. Информационно-правовая система «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

10. Обновляемый комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. Microsoft Office. Интегрированный пакет прикладных программ;
2. Microsoft Windows;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

11. Электронные образовательные ресурсы

1. ЭБС «Университетская библиотека Онлайн»;
2. ЭБС «Юрайт»;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Изучение дисциплины обеспечивается в соответствии требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент к материально-техническому обеспечению.

Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает:

Учебная аудитория для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оборудование: посадочные места по количеству обучающихся, рабочее место преподавателя; учебная доска, шкафы, учебная литература, информационные материалы, , мультимедийный ЖК-экран, персональный компьютер.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оборудованное специализированной и учебной мебелью, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в ЭБС, электронную информационно-образовательную среду филиала, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Библиотека с читальным залом: библиотечный фонд, специализированная и учебная мебель, рабочее место библиотекаря, библиотечная стойка, стенды, персональные компьютеры с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в ЭБС, электронную информационно-образовательную среду филиала, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Московский филиал РМАТ обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в п.10 и подлежит обновлению при необходимости).

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в п.8, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в п.9 и подлежит обновлению (при необходимости).

**Аннотация рабочей программы дисциплины
направления 38.03.02 Менеджмент, направленности «Международный гостиничный
менеджмент»
Б1.В.02 «Менеджмент гостеприимства»**

Цель дисциплины – формирование у обучающихся компетенции ПК-1 средствами дисциплины "Менеджмент гостеприимства".

Требования к уровню освоения содержания дисциплины: в результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПК-1 – владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата и объем: Дисциплина «Менеджмент гостеприимства» относится к части формируемой участниками образовательных отношений учебной программы. Дисциплина изучается в 8 семестре по очной форме обучения в объеме 3 з.е. Компетенции, формируемые дисциплиной, формируются и другими дисциплинами на других этапах обучения.

Содержание дисциплины:

Индустрия гостеприимства в системе рыночной экономики. Концепция ресторанного и гостиничного продукта. Анализ состояния индустрии гостеприимства в России и в мире. Экономическая среда предпринимательской деятельности на рынке гостинично-ресторанного бизнеса и методы ее анализа.

Общие и конкретные функции управления. Содержание функций управления на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса. Управление доходностью. Инновации в гостинично-ресторанном бизнесе. Методы и стили управления в индустрии гостеприимства.

Управление гостиничными цепями. Основные направления развития гостиничных цепей. Управление во франчайзинговых системах. Управление независимыми гостиницами. Особенности существования независимых гостиниц, перспективы их развития. Контрактное управление. Понятие контракта на управление. Формы контрактов. Ассоциации в индустрии гостеприимства, их роль в поддержке и развитии гостиничного бизнеса. Основные цели ассоциации, преимущества участия в них.

Концепция стратегического менеджмента. Роль анализа конкуренции в формулировании стратегии. Разработка целей и планов предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Миссия предприятия. Цели предприятия гостинично-ресторанного

бизнеса. Содержание целей. Уровни планирования (стратегическое, тактическое, оперативное). Управление по целям. Принятие решений. Типы проблем при принятии решений. Менеджеры предприятия гостинично-ресторанного бизнеса как ЛПР. Модели принятия решений. Прогнозирование. Количественное прогнозирование. Оценочное (качественное) прогнозирование. Документация и делопроизводство в системе управления предприятием гостинично-ресторанного бизнеса. Информационные потоки. Документооборот. Контроль и проверка исполнения. Внедрение автоматизированных систем обработки данных.

Понятие о внутренней структуре управления предприятием. Виды внутренних структур и принципы оценки эффективности их альтернативных вариантов. Принципы проектирования формальной структуры управления предприятием. Организационные структуры управления предприятиями гостинично-ресторанного бизнеса. Особенности малых предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Основные службы гостиницы, их функции и характеристика.

Процесс контроля, основные этапы и объекты. Типы контроля. Выбор стиля контроля. Методы краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного прогнозирования оценочных показателей в гостинично-ресторанном бизнесе. Понятие о коммерческих, производственных и финансовых рисках на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса. Виды рисков и факторы их возникновения.

Классификация кадров предприятия гостинично-ресторанного бизнеса. Кадровая политика предприятия, обоснование потребности в кадрах. Менеджер на предприятии гостинично-ресторанного бизнеса. Содержание работы менеджера. Организация работы с кадрами. Мотивация персонала, теории мотивации. Управленческое общение: процесс, понятие, психология.

Общее понятие об эффективности управления. Статическая и динамическая эффективность. Экономическая эффективность управления, система общих и частных показателей. Методики расчета эффективности управления и особенности их применения на предприятиях различного типа. Информационное обеспечение расчета экономической эффективности.

Понятие о социальной эффективности управления предприятием. Критерии оценки социальной эффективности и методика ее расчета. Принципы согласования экономических и социальных критериев эффективности управления на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса.

Эффективность управления и фактор времени. Понятие о текущей и переменчивой эффективности управления. Принятие оптимальных управленческих решений по

совершенствованию системы управления с учетом действия фактора времени.

Проектирование организационных структур, участие в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществление мероприятия, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры. Управление проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. Поэтапный контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ. Применение основных принципов и стандартов финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета

Форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой.