

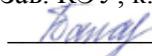
Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 20.09.2024 12:55:39  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

*Приложение 6*  
*к основной профессиональной образовательной программе*  
*по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент*  
*направленность (профиль) программы*  
*Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса*

### **Кафедра экономики и управления**

УТВЕРЖДЕНО  
Протоколом заседания кафедры  
экономики и управления  
от « 28 » марта 2019 № 9  
Зав. КЭУ, к.э.н., доц.  
 И.В. Балашова

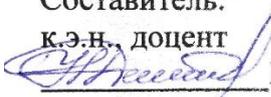
## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**по учебной дисциплине**  
**«ГОСТИНИЧНЫЙ И РЕСТОРАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**для студентов приема 2020 г.**

**Направление подготовки**  
**38.03.02 Менеджмент**  
**Направленность (профиль)**  
**«Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»**

Составитель:

к.э.н., доцент

 Н.В. Демьянченко

Краснодар  
2019

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСОБЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>4</b>
<b>4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ.....</b>	<b>6</b>
<b>6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>10</b>
<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>10</b>

### **ПРИЛОЖЕНИЯ:**

1. Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля
2. Комплект тестов (тестовых заданий)
3. Индивидуальные задания
4. Вопросы для собеседования
5. Темы докладов
6. Темы дискуссий
7. Темы курсовых работ
8. Вопросы для подготовки к экзамену

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Гостиничный и ресторанный менеджмент» является неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки знаний и уровня сформированности компетенций обучающихся направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» и обеспечивают качество образовательного процесса.

Фонд оценочных средств и методические материалы входят в состав ОПОП ВО, они представляют собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения обучающихся установленных результатов обучения, указанных в рабочей программе учебной дисциплины «Гостиничный и ресторанный менеджмент».

Фонд оценочных средств по дисциплине используется при входном контроле уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, при проведении текущего контроля успеваемости (контроля самостоятельной работы) и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине с учетом требований:

«Положения о текущем контроле, рубежном контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о разработке основных профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Входной контроль уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины проводится с целью определения реального уровня базовой подготовки, уровня профессиональной подготовки в процессе изучения смежных дисциплин, таких как «Деловые коммуникации», «Инновационный менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса».

Виды оценочных средств по учебной дисциплине «Гостиничный и ресторанный менеджмент» соответствуют образовательным технологиям, представленным в рабочей программе учебной дисциплины, в календарно-тематическом плане учебной дисциплины.

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Целью разработки фонда оценочных средств по дисциплине «Гостиничный и ресторанный менеджмент» является установление соответствия знаний и уровня сформированности компетенций студента на данном этапе обучения требованиям рабочей программы учебной дисциплины.

Задачи, решаемые при помощи оценочных средств по данной учебной дисциплине:

- управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в области международного менеджмента, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;
- управление достижением целей реализации образовательных программ, определенных в виде набора общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций выпускников, указанных в ФГОС ВО;
- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины для обеспечения успешной профессиональной деятельности;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;
- закрепление теоретических знаний и совершенствование практических умений, навыков и компетенций, необходимых для осуществления гостиничного и ресторанного менеджмента.

Главное назначение фонда оценочных средств состоит в том, чтобы сделать контроль знаний обучающихся постоянным и неотъемлемым элементом учебного процесса, оценить степень сформированности компетенций обучающихся, обеспечить осуществление предупреждающих/корректирующих мероприятий в процессе изучения дисциплины «Гостиничный и ресторанный менеджмент».

Основными требованиями, предъявляемыми к фонду оценочных средств, являются: предметная направленность, структурное единство, соответствие содержания объекту оценивания.

Внедрение фонда оценочных средств и методических материалов в образовательную деятельность призвано обеспечить реализацию процедур объективной оценки уровня знаний и умений обучающихся, компетенций выпускников в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Изучение учебной дисциплины «Гостиничный и ресторанный менеджмент» направлено на формирование следующих компетенций:

**ПК-10 - владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления**

**ПК-12 - умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)**

Основными этапами формирования данных компетенций при изучении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебной дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями.

Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций обучающимися.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (таблица 1).

Таблица 1

Разделы (темы) дисциплины (модулей)	Формируемые компетенции (коды компетенций)	
	ПК-10	ПК-12
Тема 1. Основы гостиничного и ресторанного менеджмента.	+	+
Тема 2. Экономическая среда предпринимательской деятельности на рынке ресторанно-гостиничного бизнеса и методы ее анализа.	+	+
Тема 3. Формы управления гостиницами и ресторанами.	+	+
Тема 4. Управление основными службами гостиницы	+	+
Тема 5. Менеджмент процессов обслуживания в ресторанном бизнесе	+	+
Тема 6. Менеджмент персонала предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса	+	+
Тема 7. Оценка эффективности ресторанно-гостиничного менеджмента	+	+

#### 4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «Гостиничный и ресторанный менеджмент»

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Гостиничный и ресторанный менеджмент» включает контрольные материалы для проведения входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, текущего контроля и промежуточной аттестации с указанием этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (таблица 2).

Таблица 2

Контролируемые разделы, темы в соответствии с РПД	Код контролируемой компетенции	Оценочные средства		
		Тестовые задания, кол-во	Другие оценочные средства	
			Вид	Кол-во
<b>Входной контроль</b>				
Диагностическое тестирование уровня подготовки обучающихся	ПК-10 ПК-12	20	Комплект тестов (тестовых заданий)	1
<b>Текущий контроль</b>				
Тема 1. Основы гостиничного и ресторанного менеджмента.	ПК-10 ПК-12		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 2. Экономическая среда предпринимательской деятельности на рынке ресторанно-гостиничного бизнеса и методы ее анализа.	ПК-10 ПК-12	20	Комплект тестов (тестовых заданий) Вопросы для собеседования Тематика докладов	3
Тема 3. Формы управления гостиницами и	ПК-10 ПК-12		Вопросы для собеседования Индивидуальные	2

ресторанами.			задания (кейсы)	
Тема 4. Управление основными службами гостиницы	ПК-10 ПК-12		Вопросы для собеседования Тематика докладов Вопросы для контрольной работы	3
Тема 5. Менеджмент процессов обслуживания в ресторанном бизнесе	ПК-10 ПК-12	20	Комплект тестов (тестовых заданий) Вопросы для собеседования Тематика дискуссий Тематика докладов	4
Тема 6. Менеджмент персонала предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса	ПК-10 ПК-12		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 7. Оценка эффективности ресторанно-гостиничного менеджмента	ПК-10 ПК-12		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
<b>Промежуточная аттестация</b>				
Защита курсовой работы	ПК-10 ПК-12		Тематика курсовых работ	1
Экзамен	ПК-10 ПК-12		Вопросы к экзамену	1
Всего		60		20

## 5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

Контроль формирования компетенции осуществляется с позиции оценивания составляющих ее частей по трёхкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием разделов (тем) дисциплины.

Оценивание компетенций в рамках изучения данной дисциплины осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля.

В рамках текущего контроля оценивается отдельно взятая компетенция на основе продемонстрированного обучаемым уровня самостоятельности в применении полученных в ходе изучения учебной дисциплины знаний, умений и навыков. В ходе изучения данной дисциплины осваивается определенный этап формирования компетенции.

В рамках промежуточного контроля осуществляется оценка уровня обученности по учебной дисциплине на основе комплексного подхода к уровню сформированности всех компетенций, обязательных к формированию в процессе изучения дисциплины. При оценке обучаемого в процессе определения уровня освоения учебной дисциплины в качестве основного критерия выступает наличие сформированных у него компетенций по результатам освоения учебной дисциплины.

Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания представлены в таблице 3:

Таблица 3

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-10	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b>            виды управленческих решений и методы их принятия, основы и принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b>            применять количественные и качественные методы анализа в ходе принятия управленческих решений, выбирать, анализировать и проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b>            навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, методами организации систем управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-12	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b>            принципы организации связей с деловыми партнерами, системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленные на развитие предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b>  <b>организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами,</b> используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b>            навыками организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-10	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b>            виды управленческих решений и методы их принятия, основы и принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b>            применять количественные и качественные методы</p>

			<p>анализа в ходе принятия управленческих решений, выбирать, анализировать и проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b>  навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, методами организации систем управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-12	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b>  принципы организации связей с деловыми партнерами, системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленные на развитие предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b>  партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b>  навыками организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-10	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b>  виды управленческих решений и методы их принятия, основы и принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b>  применять количественные и качественные методы анализа в ходе принятия управленческих решений, выбирать, анализировать и проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b>  навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, методами организации систем управления на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-12	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b>  принципы организации связей с деловыми партнерами, системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленные на развитие предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b>  партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов,</p>

			<p>направленных на развитие предприятий ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b></p> <p>навыками организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие предприятий ресторанным-гостиничного бизнеса</p>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-10	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <p>виды управленческих решений и методы их принятия, основы и принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления на предприятиях ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <p>применять количественные и качественные методы анализа в ходе принятия управленческих решений, выбирать, анализировать и проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления на предприятиях ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b></p> <p>навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, методами организации систем управления на предприятиях ресторанным-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-12	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <p>принципы организации связей с деловыми партнерами, системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие предприятий ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <p>партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие предприятий ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b></p> <p>навыками организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие предприятий ресторанным-гостиничного бизнеса</p>

Оценка «не удовлетворительно» ставится также в случаях, если студент не приступал к выполнению задания, списывал, фальсифицировал данные и результаты работы. Результирующая оценка по итогам текущего контроля рассчитывается как сумма взвешенных оценок, полученных по итогам выполнения всех заданий.

Фонд оценочных средств сформирован на бумажном и электронном носителях и хранятся на кафедре.

На сайте филиала в свободном доступе для студентов размещен фонд оценочных средств: для подготовки к практическим, семинарским занятиям, выполнению самостоятельной работы, вопросы к зачету, варианты тестовых заданий и др.

В состав фонда оценочных средств включены методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций.

## **6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

### **Текущий контроль**

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение периода теоретического обучения по всем видам аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающегося в соответствии с утвержденным графиком учебного процесса, а также проведения научно-исследовательской работы, практик.

Типовые контрольные задания и иные оценочные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представлены в Приложениях 1 – 6.

### **Промежуточная аттестация**

Вопросы для проведения промежуточной аттестации соотносятся соответственно со знаниевыми компонентами, умениями, навыками, характеризующими этапы формирования компетенций в рамках изучаемой дисциплины.

Тематика курсовых работ представлена в Приложении 7.

Вопросы для подготовки к экзамену представлены в Приложении 8.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Оценка знаний, умений, навыков, и (или) опыта деятельности, характеризующая этапы формирования компетенций в результате освоения дисциплины проводится в форме текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в течение семестра в ходе аудиторных и внеаудиторных занятий с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, совершенствованию методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

Контроль за выполнением обучающимися каждого вида работ проводится поэтапно и служит основанием для промежуточной аттестации по дисциплине. Все виды текущего контроля осуществляются в процессе контактной работы преподавателя с обучающимся.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию – поэтапно, и оценочные средства на каждом этапе учитывают это развитие.

6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью определения соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО. Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в соответствии с рабочей программой. Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (таблица 4).

Таблица 4

Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства	Методы оценки результатов
1	2	3	4
1. Тест	Средство контроля, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания (Приложение 1 входной контроль), приложение 2 текущий контроль)	Экспертный, электронный
2. Индивидуальные задания	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение излагать и аргументировать собственную точку зрения	Индивидуальные задания (Приложение 3)	Экспертный
3. Собеседование	Средство контроля усвоения учебного материала разделов практики, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися. Позволяет оценивать овладение знаниями, навыками при прохождении практики.	Вопросы для собеседования по темам дисциплины (Приложение 4)	Экспертный
4. Доклад	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика докладов (Приложение 5)	Экспертный
5. Дискуссии	Средство контроля усвоения учебного материала, организованное как учебное занятие в виде дискуссии преподавателя с обучающимися.	Темы дискуссий (Приложение 6)	Экспертный

6. Защита курсовых работ	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента по усвоению учебного материала дисциплины в выполнении курсовой работы, выполнения расчетно-аналитических заданий, самостоятельной работы в соответствии с утвержденной темой курсовой работы	Тематика курсовых работ (Приложение 7)	Экспертный
7. Экзамен	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента по усвоению учебного материала дисциплины в ходе практических, семинарских занятий, выполнения расчетно-аналитических заданий, самостоятельной работы в соответствии с утвержденной программой	Вопросы к экзамену (Приложение 8)	Экспертный

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**  
**Кафедра экономики и управления**

**Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля  
уровня подготовки обучающихся**

*1. Задание*

Менеджмент - это:

- а) искусство управления
- б) наука управления
- в) вид практической деятельности
- г) все выше перечисленное

*2. Задание*

Согласно классификации ВТО гостиница – это:

- а) коллективное средство размещения, состоящее из определенного количества номеров, имеющее единое руководство, предоставляющее набор услуг (минимум заправку постелей, уборку номера и санузла) и сгруппированное в классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами и оборудованием номеров;
- б) сложный хозяйственный и имущественный комплекс (здание или часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для производства и предоставления услуг (гостиничного продукта);
- в) система, в соответствии с которой потребитель пользуется собственностью ограниченно во времени (за единицу времени принимается одна неделя);
- г) родовой продукт, включающий базовые умения и ресурсы, необходимые для участия в рыночном процессе.

*3. Задание*

Гостиничные предприятия классифицируют по следующим критериям:

(укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) по вместимости номерного фонда
- б) по соответствию объекта правилам, нормам, стандартам и ТУ
- в) по целевому рынку
- г) по этажности зданий

*4. Задание*

Внешняя среда организации подразделяется на виды:

- а) прямого и косвенного воздействия
- б) объективную и субъективную
- в) открытую и закрытую
- г) сложную и простую

*5. Задание*

Параметры внутренней среды, как правило, являются результатом \_\_\_\_\_ и могут быть скорректированы путем целенаправленного управленческого воздействия.

*6. Задание*

Основными характеристиками внешней среды являются (укажите не менее двух вариантов ответа):

- а) сложность, подвижность
- б) взаимосвязанность, неопределенность

- в) определенность, простота
- г) неопределённость, разрозненность элементов

*7. Задание*

\_\_\_\_\_ — наиболее эффективный способ ведения хозяйства в гостиничном бизнесе.

*8. Задание*

Укажите модель организации гостиничного дела, для которой характерно: единство стиля, обозначений, внешней информации; просторный и функциональный холл; быстрота регистрации клиентов; наличие номеров для постоянных клиентов; завтрак «шведский стол»; наличие конференц-холла; гибкая система тарифов; единое управление; маркетинг и служба коммуникаций:

- а) модель Ритца;
- б) модель Кемонса Уильсона (цепь гостиниц «Холидей Инн»);
- в) добровольные гостиничные цепочки (типа Best Western, Romantic Hotels).

*9. Задание*

Методика SWOT-анализа позволяет выявить:

- а) факторы внутренней и внешней среды
- б) сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды
- в) конкурентные преимущества и уровень конкурентоспособности организации
- г) социокультурные, технологические, экономические, политические факторы

*10. Задание*

Подвижность внешней среды – это:

- а) сила, с которой изменения одного фактора воздействуют на другие факторы
- б) число и разнообразие факторов, на которые должна реагировать организация
- в) скорость изменения внешнего окружения организации
- г) количество информации о внешней среде и ее достоверность

*11. Задание*

В менеджменте выделяют следующие функции управления:

(укажите не менее двух вариантов ответа):

- а) мотивация и контроль;
- б) контроль и реформирование.
- в) планирование и организация;
- г) планирование и поощрение.

*12. Задание*

Классификация гостиничных предприятий в Российской Федерации определяется:

- а) Приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 25 января 2011 года № 35;
- б) Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ от 20.11.2005г.;
- в) Федеральным законом от 24 ноября 1996 г. г Об основах туристической деятельности в РФ;
- г) Постановлением правительства РФ от 25 апреля 1997 г. Об утверждении правил предоставления гостиничных услуг в РФ.

*13. Задание*

Общественное питание отличается от промышленности и торговли тем, что именно оно создает условия для приема пищи, организует процесс питания, одновременно выполняя производственные функции по \_\_\_\_\_ и осуществляя чисто торговые операции.

#### 14. Задание

Согласно SWOT-анализа к внешним благоприятным возможностям предприятия РГБ следует отнести:

- а) успешная реклама, компетентный персонал, возможность привлечения дополнительных ресурсов
- б) появление новых технологий, наличие ценовых конкурентных преимуществ, четко сформулированная стратегия
- в) рост доходов населения, снижение налоговых выплат, ослабление позиций конкурентов
- г) ослабление конкуренции, расширение доли рынка, компетентный персонал

#### 15. Задание

Подвижность внешней среды – это:

- а) сила, с которой изменения одного фактора воздействуют на другие факторы
- б) число и разнообразие факторов, на которые должна реагировать организация
- в) скорость изменения внешнего окружения организации
- г) количество информации о внешней среде и ее достоверность

#### 16. Задание

Современная парадигма управления утверждает, что наиболее важным компонентом внутренней среды организации являются \_\_\_\_\_ - ее главная ценность, основа благополучия, источник ключевых компетенций, постоянного обновления и развития.

#### 17. Задание

Классификация гостиничных предприятий в Российской Федерации определяется:

- а) Приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 25 января 2011 года № 35;
- б) Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ;
- в) Федеральным законом от 24 ноября 1996 г. г Об основах туристической деятельности в РФ;
- г) Постановлением правительства РФ от 25 апреля 1997 г. Об утверждении правил предоставления гостиничных услуг в РФ.

#### 18. Задание

\_\_\_\_\_ - сложный хозяйственный и имущественный комплекс (здание или часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для производства и предоставления услуг (гостиничного продукта).

#### 19. Задание

К специализированным средствам размещения относятся (укажите не менее двух вариантов ответа)

- а) санатории
- б) лагеря труда и отдыха
- в) мотели
- г) клубы с проживанием

#### 20. Задание

К какому сегменту матрицы SWOT-анализа следует отнести появление новых конкурентов, возрастание требований покупателей:

- а) сильные стороны
- б) слабые стороны
- в) возможности

г) угрозы

*21. Задание*

Инструментом \_\_\_\_\_ исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации

*22. Задание*

Подвижность внешней среды – это:

- а) сила, с которой изменения одного фактора воздействуют на другие факторы
- б) число и разнообразие факторов, на которые должна реагировать организация
- в) скорость изменения внешнего окружения организации
- г) количество информации о внешней среде и ее достоверность

*23. Задание*

К какому сегменту матрицы SWOT-анализа следует отнести наличие в организации ключевых компетенций, четко сформулированной стратегии:

- а) возможности
- б) угрозы
- в) сильные стороны
- г) слабые стороны

*24. Задание*

Декомпозиция главной цели на подцели обеспечивает:

- а) установление иерархии целей («дерева целей»)
- б) структурирование управленческих задач
- в) увязку интересов исполнителей
- г) мобилизацию ресурсов организации на реализацию стратегии

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий

**0,4 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

Составитель:

к.э.н., доцент

 Н.В.Демьянченко

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**

**Кафедра экономики и управления**

**Комплект тестов (тестовых заданий)**

**РАЗДЕЛ 2. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА И РЕСТОРАНА**

*1. Задание*

Главные составляющие номерного фонда — это:

- а) служба портье, служба бронирования и приема гостей, служба I горничных;
- б) коммерческая служба, техническая служба, административная;
- в) служба дополнительных и сопутствующих услуг, служба досуга, служба охраны.

*2. Задание*

Критические элементы гостиничного обслуживания это:

- а) чистота в гостиничных номерах и в общественных помещениях, безопасность, качественная здоровая пища;
- б) цвет униформы обслуживающего персонала, цветовое оформление интерьера здания, расположение автомобильной стоянки;
- в) обслуживание в гостинице в ночное время, бесплатные напитки, предоставляемые гостям во время банкета от имени директора, свежие цветы, поздравления с Днем рождения;
- г) элементы, не вызывающие никакой реакции, но приносящие разочарование, если правильное обслуживание нарушено.

*3. Задание*

Рассчитайте плату за проживание в двухместном номере гостиницы для инвалида I группы и его сопровождающего (льготы 30%), если стоимость номера в сутки 2400 руб., стоимость 1 часа проживания — 200 руб., поселение производилось 1 марта 2013 г. в 12-00, выезд — 2 марта 2013 г. в 19-00. Сумма оплаты за проживание составит \_\_\_\_\_ руб.

*4. Задание*

Рассчитайте среднесуточный объем выручки от реализации продукции в ресторане гостиницы «Центральная». В гостинице проживает 1500 чел., из них 70%, т. е. 1050 чел., пользуются услугами ресторана. В среднем один потребитель приобретает товара и услуг на сумму 460 рублей в сутки. Среднесуточный объем выручки от реализации продукции составит \_\_\_\_\_ тыс. руб.

*5. Задание*

За нарушения срока начала оказания услуг по договору на бронирование мест в гостинице исполнитель уплачивает потребителю за каждый день просрочки неустойку (пеню) в размере:

- а) 3% суточной цены забронированных мест;
- б) 5%;
- в) 10%.

*6. Задание*

К основным услугам в гостинице относятся:

- а) услуги проживания и питания;
- б) экскурсионное обслуживание, услуги бизнес-центра, пользование сауной, заказ услуг гида-переводчика, организация бытового обслуживания;

в) организация продажи билетов на концерты, на все виды транспорта, заказ автотранспорта по заявке гостей, вызов такси, прокат автомобиля, покупка и доставка цветов, продажа сувениров, печатной продукции, заказ мест в ресторанах города.

#### 7. Задание

В случае задержки выезда клиента не более шести часов плата за проживание представлена:

- а) почасовой оплатой;
- б) оплатой за  $\frac{1}{2}$  суток;
- в) оплатой за полные сутки.

#### 8. Задание

Рассчитайте плату за проживание в двухместном номере гостиницы для постоянного клиента приехавшего с женой, имеющего дисконт 25%, если стоимость номера в сутки 2000 руб., стоимость 1 часа проживания — 200 руб., поселение производилось 1 марта 2013 г. в 12-00, выезд — 2 марта 2013 г. в 19-00. Сумма оплаты за проживание составит \_\_\_\_\_ руб.

#### 9. Задание

\_\_\_\_\_ - это помещение ресторана, предназначенное для ожидания, сбора и отдыха посетителей ресторана.

#### 10. Кейс-задание

Рассчитайте среднесуточный объем выручки от реализации продукции в ресторане гостиницы «Маяк». В гостинице проживает 1200 чел., из них 80% человек пользуются услугами ресторана. В среднем один потребитель приобретает товара и услуг на сумму 780 рублей в сутки. Среднесуточный объем выручки от реализации продукции составит \_\_\_\_\_ тыс. руб.

#### 11. Задание

Требования клиента об уменьшении цены оказанной услуги, а также о возмещении убытков, причиненных расторжением договора на предоставление услуг, подлежат удовлетворению в течение:

- а) суток;
- б) трех суток;
- в) шести суток;
- г) 10 суток со дня предъявления требования.

#### 12. Задание

Международная гостиничная ассоциация (МГА) подразделяет гостиничные цепи на три категории:

- а) корпоративные цепи; цепи независимых предприятий, которые объединяются для использования общей системы бронирования, концепции маркетинга, рекламы и др; цепи, представляющие управленческие услуги;
- б) ассоциативные цепи; цепи специализированных предприятий; цепи, представляющие услуги проживания;
- в) коммерческие цепи; франчайзинговые цепи; цепи, представляющие услуги питания;
- г) таймшерные цепи; цепи специализированных предприятий; цепи, представляющие услуги проживания.

#### 13. Задание

К функциям службы дополнительных и сопутствующих услуг относят:

- а) осуществление информационно-рекламной деятельности отеля;

- б) аренда автотранспорта;
- в) прием заказов и доставки пищи в номера;
- г) уборку внутренних помещений.

#### 14. Задание

Рассчитайте плату за проживание в двухместном номере гостиницы для инвалида I группы и его сопровождающего (льготы 30%), если стоимость номера в сутки 2000 руб., стоимость 1 часа проживания — 200 руб., поселение производилось 1 марта 2013 г. в 12-00, выезд — 2 марта 2013 г. в 19-00. Сумма оплаты за проживание составит \_\_\_\_\_ руб.

#### 15. Задание

\_\_\_\_\_ — это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций.

#### 16. Кейс-задание

Рассчитайте среднесуточный объем выручки от реализации продукции в ресторане гостиницы «Витязь». В гостинице проживает 650 чел., из них 90% человек пользуются услугами ресторана. В среднем один потребитель приобретает товара и услуг на сумму 1670 рублей в сутки. Рассчитайте среднесуточный объем выручки от реализации продукции в ресторане. Среднесуточный объем выручки от реализации продукции составит \_\_\_\_\_ тыс. руб.

#### 17. Задание

Показатель энтропии – это:

- а) степень риска
- б) количественная неопределенность проблемы
- в) качественная неопределенность проблемы
- г) недостоверность информации

#### 18. Задание

Экспертные оценки относятся к методам прогнозирования:

- а) качественным
- б) неформальным
- в) количественным
- г) статистическим

#### 19. Задание

В гостинице проживает 1500 чел., из них 70%, т. е. 1050 чел., пользуются услугами ресторана. В среднем один потребитель приобретает товара и услуг на сумму 460 рублей в сутки. Рассчитайте среднесуточный объем реализации продукции в ресторане.

#### 20. Задание

Наиболее распространенный способ количественной оценки величины продуктов учитывает фактический расход, который сложился за предшествующие периоды в расчете на одного покупателя. Однако в реальной практической деятельности предприятия должны использоваться нормы расхода сырьевых ресурсов в расчете на единицу продукции – того или иного порционного блюда на основе установленных рациональных объемов потребления, дифференцированного подхода к отдельным социальным группам покупателей. Это принципиальное условие распространяется на все основные виды сырья: мясопродукты, рыбу, масло животное, картофель, овощи, изделия из муки и др. Расчет рекомендуется проводить по формуле:

$$П = ЧП * Н * К,$$

где П – потребность по каждому виду сырья в планируемом периоде в целом на всю прогнозируемую численность посетителей;

ЧП – \_\_\_\_\_;

Н – норма расхода данного вида сырья в расчете на одного клиента в день;

К – число дней в планируемом периоде.

### 21. Задание

\_\_\_\_\_, которые устанавливаются в процентах к розничным ценам, могут дифференцироваться по четырем признакам: – категория предприятия; – вид готового покупного продовольственного товара; – вид сырья; – вид собственной продукции.

### 22. Задание

Анализ состава и структуры затрат ресторана осуществляется в определенной последовательности:

а)

1. Формирование диаграммы затрат.
2. Формирование тренда по диаграмме затрат.
3. Выявление наиболее важных и контролируемых затрат.
4. Глубокий анализ каждой статьи расходов.
5. Выявление тенденции, в какие временные интервалы и под влиянием каких факторов происходят резкие изменения.
6. Определение мероприятий в области снижения действия неблагоприятных факторов, влияющих на затраты.

б)

1. Выявление тенденции, в какие временные интервалы и под влиянием каких факторов происходят резкие изменения.
2. Формирование тренда по диаграмме затрат.
3. Формирование диаграммы затрат.
4. Выявление наиболее важных и контролируемых затрат.
5. Глубокий анализ каждой статьи расходов
6. Определение мероприятий в области снижения действия неблагоприятных факторов, влияющих на затраты.

в)

1. Формирование тренда по диаграмме затрат.
2. Формирование диаграммы затрат.
3. Выявление наиболее важных и контролируемых затрат.
4. Глубокий анализ каждой статьи расходов
5. Определение мероприятий в области снижения действия неблагоприятных факторов, влияющих на затраты.
6. Выявление тенденции, в какие временные интервалы и под влиянием каких факторов происходят резкие изменения.

### 23. Задание

\_\_\_\_\_-это количество блюд, которое ежедневно должно быть в продаже.

### 24. Задание

\_\_\_\_\_ сервис: официант демонстрирует блюдо с разложенной на нем пищей гостям, затем перекладывает еду в тарелку гостя, т.е. подача блюд осуществляется в обнос.  
\_\_\_\_\_ сервис является самым дорогостоящим и изысканным из всех видов сервиса.

### 3. ТЕХНОЛОГИИ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### 1. Задание

Установите соответствие:

- |                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| 1) первичные потребности | а) в общении, уважении           |
| 2) вторичные потребности | б) еде, пище, сне, отдыхе        |
|                          | в) самоуважении и самореализации |
|                          | г) безопасности и защищенности   |

#### 2. Задание

Согласно теории справедливости, мотивация работника зависит от:

- а) выбранного способа деятельности
- б) оценки текущей ситуации
- в) оценки условий труда
- г) оценки справедливости вознаграждения

#### 3. Задание

Контроль - это

- а) надзор, отсутствие самостоятельности
- б) то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках
- в) процесс обеспечения достижения организацией своих целей
- г) несение ответственности

#### 4. Задание

Процесс контроля включает следующие элементы:

- а) выработку стандартов и критериев оценки, сопоставление стандартов и достигнутых результатов, принятие корректирующих действий
- б) выработку критериев оценки, планирование действий, корректировку действий
- в) планирование критериев оценки, сравнение плановых и фактических результатов, ликвидацию отклонения от планов
- г) выработку стандартов и критериев оценки, планирование действий, принятие корректирующих действий

#### 5. Задание

Коммуникации могут быть следующих видов (установите соответствие):

- |                      |                              |
|----------------------|------------------------------|
| 1) по содержанию     | а) открытые и закрытые       |
| 2) по направленности | б) формальные и неформальные |
| 3) по доступности    | в) нисходящие и восходящие   |

#### 6. Задание

Способ делового общения, характеризующийся отношением к партнеру как к средству достижения цели, называется:

- а) соперничество
- б) сотрудничество
- в) манипулирование
- г) согласие

#### 7. Кейс-задание

Задачами руководителя для повышения инновационной активности являются ... (укажите не менее двух вариантов ответа):

- а) принятие к сведению предложений работников и их последующее использование
- б) расширение самостоятельности и самоконтроля подчинённых
- в) упрощение задач и строгий контроль их выполнения
- г) создание условий, позволяющих работникам максимально проявить свои способности

#### *8. Задание*

Приемами снижения сопротивления персонала изменениям являются (укажите не менее двух вариантов ответа):

- а) стимулирование инновационной деятельности
- б) профессиональное развитие и обучение
- в) жесткая система контроля
- г) развитие творчества и инициативы

#### *9. Задание*

Власть в организационном поведении – это:

- а) право распоряжаться ресурсами организации
- б) возможность влиять на поведение других лиц
- в) социально-психологические характеристики, определяющие лидерство менеджера
- г) соответствие и сочетание потребности в управлении и возможности его осуществления

#### *10. Задание*

Лидерство в организационном поведении – это:

- а) процесс влияния руководителя на подчиненных для достижения поставленных целей
- б) процесс оказания влияния на других лиц для достижения определенных целей
- в) способность менеджера воздействовать на персонал на основе формальных и неформальных полномочий
- г) умение эффективно использовать ресурсы организации для достижения поставленных целей

#### *11. Задание*

Группировка – это:

- а) разложение изучаемого при анализе объекта или явления по однородным признакам на определенные группы и подгруппы в целях более детальной их характеристики;
- б) специальный прием сопоставления взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выявления и измерения их взаимного влияния;
- в) способ представления данных анализа, который обеспечивает оперативность, наглядность и быстроту восприятия информации.

#### *12. Задание*

Главной характеристикой модели можно считать то, что:

- а) она помогает руководителю понять проблему
- б) дает возможный вариант решения
- в) идеализирует реальную проблему
- г) помогает руководителю совместить опыт и способность к суждению с опытом и суждениями экспертов

#### *13. Задание*

Приведите в соответствие.

В практике командообразования используют различные стратегии:

- |  |  |
|--|--|
| а) перепроектирование команды с соучастием персонала | 1) налаживание системы эффективных коммуникаций в целях получения ответной реакции и осуществления необходимых корректировок |
| б) обучение лидеров команд                           | 2) обеспечение притока свежих «мозгов» для поддержания высокого командного потенциала  |
| в) обеспечение обратной связи                        | 3) вовлечение работников в процесс изменений, стимулирование их активности и инициативы                                      |
| г) введение новых членов команды                     | 4) развитие профессиональных навыков по установлению продуктивных командных взаимосвязей                                     |
|  | 5) четкие правила поведения членов команды   |

#### 14. Задание

Преимуществами командных форм организации работы являются (укажите не менее двух вариантов ответа):

- а) групповое единомыслие
- б) групповая самоорганизация
- в) групповая компетенция
- г) внутренний конформизм

#### 15. Задание

Установите соответствие:

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1) преимущества команд | а) эффект группового эгоизма              |
| 2) недостатки команд   | б) подавление инакомыслия                 |
|                        | в) групповая компетентность               |
|                        | г) высокая сплоченность и ответственность |
|                        | д) самоконтроль и самодисциплина          |

#### 16. Задание

Приведите в соответствие.

«Гарвардская модель» оценивает эффективность управления человеческими ресурсами по следующим направлениям:

- |   |  |
|---|--|
| а) корпоративная преданность                      | 1) означает, что и руководство, и сотрудники разделяют взгляды на цели организации и стремятся к их достижению |
| б) компетентность                                 | 2) касается эффективности операционной деятельности компании   |
| в) командная согласованность                      | 3) подразумевает личную мотивацию и привязанность к своей работе   |
| г) корпоративная эффективность в отношении затрат | 4) касается уровня квалификации и профессиональных навыков   |
|   | 5) предполагает способность высшего руководства к координации действий   |

#### 17. Задание

Индивидуально-психологические и личностные качества кандидата на вакантную должность (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) способность к обучению
- б) уровень интеллекта
- в) мотивация
- г) общие профессиональные знания

#### 18. Задание

Преимуществами привлечения персонала из внутренних источников являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) низкие затраты на привлечение персонала
- б) уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации
- в) появление новых импульсов для развития
- г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом

### 19. Задание

Проанализируйте ситуацию. Вы претендуете на вакантную должность. Во время собеседования Вас неожиданно спрашивают: «Хотели бы Вы занять место Вашего руководителя?» Вы понимаете, что интервьюер хочет знать, насколько Вы склонны к конфронтации, насколько Вы честолюбивы и высокомерны. Также он хочет выяснить, насколько Вы ориентированы на достижение цели.

Как Вам следует ответить, чтобы иметь шанс получить это место работы? Выберите наиболее подходящий ответ.

- а) «Нет, что Вы! Я не претендую на место моего руководителя».
- б) «Почему бы и нет? Мой опыт и знания вполне позволяют мне этого желать».
- в) «Если через некоторое время мой руководитель получит повышение, я надеюсь внести в это достаточно весомый вклад. Я ищу руководителя, который поможет мне развить мои способности и вырасти вместе с ним».

### 20. Кейс-задание

В гостинице «Жемчужина» возникла проблема взаимодействия работников службы бронирования и службы рецепшен, распространившаяся на деловые и личные отношения работников. Установите правильную последовательность действий руководителя:

- а) выяснение претензий сторон, обсуждение взаимоприемлемых вариантов решения
- б) руководитель собирает совещание с участием представителей конфликтующих сторон
- в) выработка договоренностей, формулировка взаимных обязательств и следование им
- г) формулируется цель – конструктивное решение проблемы с максимальным учетом интересов сторон

### 21. Задание

Рост уровня управленческих и коммерческих расходов ... прибыль от продаж

- а) увеличивает
- б) уменьшает
- в) не влияет на

### 22. Задание

Рассчитайте показатели чистой прибыли ООО «Платан» за 2014- 2015 гг.

Показатели	Годы		Абсолютное отклонение 2015 /2014	Темп изменения, % 2015/ 2014
	2014	2015		
1. Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	231491	277790	46299	120,00
2. Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.	189842	215490	25608	113,49
3. Коммерч. и управленческие	15279	23311	8032	152,57

расходы, тыс. руб.				
4.Прочие расходы, тыс. руб.	3675	-	3675	-
5.Прочие доходы, тыс. руб.	1100	-	1100	
5.Налог на прибыль, тыс. руб.	898	7806	6908	869,27
6.Чистая прибыль, тыс. руб.	?	?	8326	136,36

### 23. Задание

Рассчитайте рентабельность деятельности ООО «Платан» за 2015 гг.

Показатели	Годы		Абсолютное отклонение	Темп изменения, %
	2014	2015		
1. Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	231491		46299	120,00
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	22897			136,00
3.Рентабельность, %	9,89	?		-

Оценка экономической эффективности управленческих решений строится в:

- сопоставлении эффекта с затратами на разработку и реализацию решения
- оценке технико-экономических показателей деятельности предприятия
- расчете эффективности деятельности организации в целом
- удовлетворении социальных потребностей работников предприятия

### 24. Задание

При оценке динамики объема продаж фактические показатели о продажах товарной продукции сравнивают с:

- плановыми за отчетный год;
- плановыми за предыдущий год;
- фактическими за предыдущий год.

### 25. Задание

Оценка экономической эффективности управленческих решений строится в:

- сопоставлении эффекта с затратами на разработку и реализацию решения
- оценке технико-экономических показателей деятельности предприятия
- расчете эффективности деятельности организации в целом
- удовлетворении социальных потребностей работников предприятия

### 26. Задание

\_\_\_\_\_ представляет собой вывод сотрудников из штата компании и перевод их в специализированную компанию с сохранением за ними их обычного рабочего места и должностных обязанностей.

### 27. Задание

Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

- анкетный опрос
- критический инцидент

- в) интервью
- г) ранжирование

### 28. Задание

Принцип качества трудовой жизни в современной концепции управления человеческими ресурсами предполагает \_\_\_\_\_, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации.

### 29. Задание

Развитие организационной способности компании достигать успеха за счет использования собственного персонала – основная \_\_\_\_\_ управления человеческими ресурсами

### 30. Задание

Рассчитайте показатели рентабельности ООО «Платан» за 2014- 2015 гг.

Показатели	Годы		Абсолютное отклонение	Темп изменения, %
	2014	2015		
1. Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	231491	277790	46299	120,00
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	22897	31223	8326	136,36
3. Рентабельность, %	?	?	1,34	-
4. Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.	189842	215490	25608	113,49

### 31. Задание

Условие задания 30

Рассчитайте показатель рентабельности к расходам (%) за 2014 и 2015 г.г.

### 32. Задание

Приведите в соответствие:

- |  |   |
|--|---|
| а) количественная характеристика персонала | 1) определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей организации                                   |
| б) качественная характеристика персонала   | 2) измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников  |
| в) структурная характеристика персонала    | 3) определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников<br>4) определяется в зависимости от типа трудового договора |

### 33. Задание

Факторы повышения роли персонала в современной организации (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):

- а) принципиальные изменения в содержании труда
- б) повышение значимости контроля за сотрудниками
- в) снижение образовательного и культурного уровня работника
- г) развитие демократии на производстве и в обществе

### 34. Задание

Недостатками при наборе кандидатов из внешних источников являются (при необходимости отметьте несколько вариантов ответа):



1.Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	231491	277790	46299	120,00
2.Общая численность персонала, чел.	55	55	-	100,00
3.Фонд оплаты труда, тыс. руб.	9900	10164	264,00	102,67
4.Средняя заработная плата 1 работника, руб.	?	?		

#### 40. Задание

Условие задания 39. Рассчитайте среднюю заработную плату 1 работника в руб. при условии, что фонд оплаты труда в ООО «Платан» увеличился на 10% в 2012 г., а в 2013 остался неизменным, а численность персонала в 2013 г. уменьшилась на 5 чел.

#### Критерии оценки:

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий

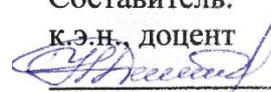
**0,4 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

Составитель:

к.э.н., доцент

 Н.В.Демьянченко

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА****Кафедра экономики и управления****Практические занятия в активных и интерактивных формах по дисциплине****Тематика индивидуальных заданий (анализ деловой ситуации)  
по дисциплине «Международный менеджмент на предприятиях ресторанно-  
гостиничного бизнеса»****Раздел 1. РАЗДЕЛ I. ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА****Тема 1. Основы гостинично-го и ресторанного менеджмента.****Кейс-стади 1.**

Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.). Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданное и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому - 5, но за неудачную - лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушивался и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

**Вопросы**

Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?

Чьи интересы защищали эти законы?

Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

### **Кейс-стади 2.**

Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть - ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет...

Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного - из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

#### **Вопросы**

Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?

### **Кейс-стади 3.**

Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. Уважай власть. Власть - необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.
2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость - фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.
3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство - основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.
4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.
5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.
6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.
7. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса находят отражение в документах, разрабатываемых некоторыми Российскими фирмами. Остановимся на интерпретации

заповедей делового человека и убедимся, что они должны быть основой деловых отношений в бизнесе.

Заповедь первая. Уважай власть, ибо во всем должен быть порядок. В условиях успешного бизнеса одним из важнейших элементов является должное уважение к власти. Это значит -уважать законы страны, где вы имеете деловые контакты, и уважать своих коллег, своих деловых партнеров на всех уровнях общения.

Заповедь вторая. Будь целеустремленным, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Чтобы быть целеустремленным, бизнесмен должен уметь рационально использовать время, средства, талант.

Заповедь третья. Будь верен своему слову. Не разделяй слово и дело. Бизнесмен должен уметь выполнять свои обещания и поручительства, держать слово. Кроме того, известно, что эффективность делового общения определяется также тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова. Речь делового человека не должна быть непонятна и, тем более, груба.

Заповедь четвертая. Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни, ибо отдых - необходимое условие для творческой и эффективной работы.

Заповедь пятая. Оказывай уважение старшим, ибо будущее и настоящее базируются на прошлом.

Заповедь шестая. Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека.

Заповедь седьмая. Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры. Хорошая, крепкая семья - это залог процветания бизнесмена и его компании.

Заповедь восьмая. Правильно рассчитывай свои средства, ибо отличительными чертами процветающего бизнесмена являются:

оптимальное использование средств и ресурсов;  
мудрое руководство людьми.

Заповедь девятая. Будь честен и правдив, ибо хорошая репутация - это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

Заповедь десятая. Уважай право частной собственности.

Вопросы

1. Что из приведенных принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?

3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

4. Сравните принципы делового человека, разработанные в 1912 г., и заповеди настоящего времени.

5. Объясните причины появления новых заповедей.

**Кейс-стади 4.** Сокращение ступеней управления. Структура управления крупнейших гостиничных комплексов «Хилтон», «Новотель», «Мариот» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Мариот» — 7, у «Новотель» - 17, у «Хилтон»- 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях — чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме

«Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления, и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Рассмотрите представленные на раздаточном материале структуры управления предприятиями. Соответствуют ли они современным требованиям? Предложите свой проект оргструктуры.

### **РАЗДЕЛ 3. ТЕХНОЛОГИИ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Тема 6. Менеджмент персонала предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса**

##### **Кейс-стади 1**

Одним из видов методов управления персоналом в гостиничном комплексе «Заря» являются психологические методы. Воздействовать на персонал помогает используемый руководством «Кодекс чести делового человека».

##### **Кодекс Чести Делового Человека**

1. Относись с уважением к власти. Должное уважение к власти — важный элемент успешного предпринимательства. Во всем должен быть порядок.
2. Уважение необходимо на всех уровнях. Уважай не только своего начальника, но и подчиненных, что является самой надежной гарантией самоуважения,
3. Будь целеустремленным. Цель должна быть четко определена.
4. Личные дела и моральные ценности не должны противоречить общечеловеческим ценностям.
5. Не разделяй слово и дело, Деловой человек считается таковым, если умеет держать слово.
6. Речь бизнесмена должна быть понятна и корректна. Неясная или вульгарная речь настораживает собеседника.
7. Умей отдыхать и размышлять о своей жизни. Нормальный отдых — предпосылка высоких доходов.
8. Уважай старших. Прислушивайся к советам опытных людей. Уроки прошлого должны помогать в настоящем.
9. Уважай культуру и традиции своей страны и других государств.
10. Уважай человеческую жизнь, достоинства и права человека. Твое отношение к окружающим должно быть таким же, какого ты сам ожидаешь от них.
11. Правильно рассчитывай свои средства. Оптимальное использование средств и мудрое руководство людьми — гарантия эффективности работы и высокой прибыли.
12. Собственность фирмы и принадлежащая ей информация не могут быть использованы бизнесменом для личной выгоды.
13. Будь честен и правдив. Без колебаний отклоняй бесчестные предложения. Дорожи добрым именем фирмы и своим собственным.
14. Уважай право частной собственности.
15. Уважение и престиж, благополучие — результаты, но не цель. Трудолюбие, творчество, предусмотрительность, максимальное использование своих способностей и постоянное самосовершенствование — твои обязательные принципы.
16. Фирма не имеет никакой власти над семьей, но крепкая семья является залогом процветания фирмы.

##### **Вопросы**

1. Как на ваш взгляд влияет применение данного документа на возможность использования психологического воздействия на персонал гостиницы?

2. Сравните принципы делового человека, разработанные в 1912 г., и Кодекс чести делового человека, используемые в гостинице «Заря».
3. Объясните причины появления новых заповедей.
4. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

### **Кейс-стади 2.**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### **Кейс-стади 3**

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля управления персоналом. Принято считать, что, прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости и компетентности сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

1. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить, «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...».

Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

2. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о.... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

3. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром., с дальнейшей информацией о.... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: «Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?»). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

4. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о.... Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве, какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

## **Темы деловых игр по дисциплине «ГОСТИНИЧНЫЙ И РЕСТОРАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Деловая игра** - это искусственное моделирование различных ситуаций (политических, экономических, внутрифирменных и т.д.), которые могут встретиться участникам игры в реальном бизнесе.

Целью деловой игры является обучение участников тем или иным приемам управления, тестирование их деловых навыков и квалификации, а также поиск оптимальных вариантов действий в различных условиях.

### **Тема 6. Менеджмент персонала предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса**

#### **Деловая игра «Квадрат и Коллаж»**

**Общая цель:** достичь хороших межличностных отношений (специфики формальных и неформальных организационных связей в коллективе и соотношение между ними), демократического уровня в коллективе, оптимального уровня психологической совместимости коллектива. Игра состоит из двух упражнений: «Квадрат» и «Коллаж».

#### **Упражнение «Квадрат» (5-10 мин.)**

**Цель:** прочувствовать каждого участника группы, установить коммуникационные связи.

**Ход упражнения.** Постройте весь коллектив в круг, и пусть участники закроют глаза. Теперь, не открывая глаз нужно перестроиться в квадрат. Обычно сразу начинается балаган, все кричат, предлагая свою стратегию. Через какое-то время выявляется организатор процесса, который фактически строит людей. После того, как квадрат будет построен, не разрешайте открывать глаза. Спросите, все ли уверены, что они стоят в квадрате? Обычно есть несколько человек, которые в этом не уверены. Квадрат действительно должен быть ровным. И только после того, как абсолютно все согласятся, что стоят именно в квадрате, предложите участникам открыть глаза, порадоваться за хороший результат и проанализировать процесс. Так же можно строиться в другие фигуры.

Во время упражнений участники переживают сильные эмоции и делают массу выводов, поэтому после каждого этапа можно устраивать небольшое обсуждение, где можно говорить пожелания своим коллегам для улучшения работы. Самый главный вопрос здесь: каким образом задание можно было сделать качественнее и быстрее?

Очень хорошо, если каждый участник тренинга будет отмечен руководством, а еще лучше, если команды получат хорошие памятные призы.

#### **2. Упражнение «Коллаж»**

**Время проведения:** 40-45 мин.

**Цель:** сплотить коллектив и поближе узнать каждого участника группы.

**Материалы:** ватман, клей, цветные картинки разной тематики, цветные карандаши, краски с кисточками.

**Ход упражнения.** Группа садится за стол, предлагается ватман, клей, цветные картинки разной тематики, цветные карандаши, краски с кисточками. Из предложенных картинок каждый участник группы выбирает картинки соответствующие тому, как он видит и чувствует себя в данной группе. Выбрав картинки, каждый располагает и приклеивает их на ватмане так, как чувствует свое расположение в группе. После выполненной работы каждый участник(по желанию) дополняет свои картинки фоном с помощью красок и карандашей

Вопросы для обсуждения:

- Почему вы выбрали ту или иную картинку?
- Соответствует ли расположение ваших картинок так как вам бы хотелось?
- Чувствуете ли вы себя так в группе?
- Были ли сложности при выполнении упражнения?

### **Ролевая игра «Новый грузовик»**

Методические указания по проведению ролевой игры

*Цель.*

Эта игра поможет вам более успешно руководить своим коллективом и строить взаимоотношения с подчинёнными.

*Исходная концепция:*

По всей вероятности у Вас нет четкого представления, как Вы будете руководить коллективом. Обычно руководители просто выполняют свои обязанности, не осознавая как каким результатам может привести реализация выбранного стиля поведения.

*Ход игры:*

1. Выберите 3-х человек, которые будут представлять авторитарный, демократический и либеральный стили руководства. Проинструктируйте их каждого отдельно.

2. Оставшихся студентов разделите на 3 группы.

3. Сначала провести игру с авторитарным руководителем, а затем с демократическим, либеральным.

5. После первой и второй части игры подсчитайте степень удовлетворенности результатами. Напишите очки на доске

*Обсуждение результатов:*

1. В чем заключалось различие в поведении группы в первом и втором случае?

2. Охарактеризуйте поведенческие действия, присущие различным стилям руководства

3. Сколько времени заняла первая часть игры? Вторая? Третья?

4. Какой способ решения проблемы Вам понравился больше?

*Содержание ролей*

**ИВАН ПЕТРОВИЧ**

Иван Петрович — руководитель бригады ремонтников, каждый из которых выезжает на работу на грузовике. Вы получили в распоряжение новый грузовик. Грузовик «Моррис» - единственный новый грузовик, который Вы получили за последние 2 года. Перед этим Вы получили «Моррис», на котором работает Георгий. Вы не знаете, когда Вы получите еще один новый грузовик, скорее всего не раньше чем через два с половиной года.

а) Вам необходимо решить, кто из пяти сотрудников будет на нем работать.

б) Вам трудно принять правильное решение, так как каждый из водителей считает, что новый грузовик должен получить именно он. Очень часто сотрудники считают ваше решение несправедливым, какое бы решение Вы ни приняли. Вы считаете, что и в этом случае это может произойти снова. Вы прекрасно знаете своих сотрудников и состояние их машин. Поэтому нужно обсудить этот вопрос и принять совместное решение - кто будет работать на новом грузовике.

в) В этот раз Вы решили, что сотрудники сами должны определить, кто из них будет работать на новом грузовике. Вы расскажете им, что компания получила новый грузовик, и они должны сами решить, кому его отдать. Вы не высказываете своего мнения.

ГЕОРГИЙ

Георгий- самый старший как по возрасту, так и по стажу работы. У него есть личный автомобиль модели «Моррис», Сейчас он тоже работает на грузовике «Моррис», который является самой новой машиной в компании и находится в отличном состоянии.

АНДРЕЙ

Андрей лучше всех следит за своей машиной. Его «Бет-форду» уже 5 лет, но его можно еще использовать несколько лет. если хорошо за ним ухаживать.

МИХАИЛ

Михаил обслуживает самый отдаленный район. Его «Форду» 4 года. Это не самая старая машина в компании, но у нее самый большой пробег. «Форд» еще в хорошем состоянии.

ИГОРЬ

Игорю тоже приходится обслуживать отдаленные районы. Его «Форду» 3 года, но Игорь часто жалуется на неполадки. Около года назад Сергей сильно повредил своей машиной дверь грузовика Игоря. Когда Сергей выезжал из гаража задним ходом, Игорь не заметил этого и открыл дверь «Форда». Столкновение было неизбежно. Дверь починили, но Игорь говорит, что она все равно плохо закрывается. Он так же жалуется, что плохо работает печка, поэтому Игорь часто болеет зимой.

СЕРГЕЙ

Сергей-самый молодой из всех водителей и у него самый маленький стаж работы в Вашей компании. У него самый плохой грузовик. Около трех с половиной лет назад этот грузовик попал в аварию, его починили, но после этого он никогда не работал хорошо. Этот грузовик - единственный «Остин» в Вашей компании и это—настоящая развалина.

РОЛЬ ГЕОРГИЯ

Вы считаете, что новый грузовик должен принадлежать Вам. потому что Вы - самый старший и Вы недовольны своей машиной.

Ваш личный автомобиль тоже модели «Моррис» и Вам очень нравится эта модель. Вы считаете, что модель Вашего грузовика уже устарела, поэтому Вы хотите получить новый грузовик.

РОЛЬ АНДРЕЯ

Вы считаете, что именно Вы должны получить новый грузовик. Машина марки «Бедфорд», на которой Вы сейчас работаете, - старая, но в отличном состоянии, так как Вы за ней отлично ухаживаете. Человек, который следит за машиной компании как за своей, должен быть вознагражден.

РОЛЬ МИХАИЛА

Вы обслуживаете самый отдаленный район и Вам приходится ездить больше всех. Машина, на которой Вы работаете сейчас достаточно старая, поэтому Вы считаете, что новый грузовик должны получить именно Вы.

РОЛЬ ИГОРЯ

В вашей машине плохо работает печка. После столкновения с машиной Сергея в машине плохо закрывается дверь, несмотря на то, что ее починили. Поэтому в машине холодно, и Вы часто болеете. Вам приходится много ездить и Вы хотите, чтобы именно Вам отдали новую машину.

РОЛЬ СЕРГЕЯ

У Вас самая плохая машина в бригаде. Ей 5 лет, перед тем как Вы стали на ней работать она попала в серьезную аварию и была сильно повреждена. Вы работаете на ней уже 3 года и у Вас с ней много проблем. Поэтому Вы считаете, что именно Вы должны получить новый грузовик. Вы не попадали в серьезные аварии, единственная авария была, когда Вы повредили дверь в машине Игоря, выезжая задним ходом из гаража. Вам больше

всего хочется, чтобы новый грузовик был модели «Форд», так как эта модель Вам нравится больше всех.

### **Игра «Воздушный шар»**

**Цель:** научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений.

Перед началом игры ведущий просит всех участников сесть в большой круг и обращается к ним со следующими словами: «Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном и до ближайшего участка земли 500-550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 мин. шар стал падать с прежней, очень большой, скоростью.

Весь экипаж собрался в центре, гондолы для того, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов, которые остались в гондоле:

1. Канат - 50 м.
2. Аптечка с медикаментами - 5 кг.
3. Компас гидравлический - 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные - 20 кг.
5. Секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) - 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов - 25 кг.
7. Конфеты разные - 20 кг.
8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа).
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет - 8 кг.
10. Палатка 10-местная - 20 кг.
11. Баллон с кислородом - 50 кг,
12. Комплект географических карт - 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой - 20 л.
14. Транзисторный приемник - 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная - 25 кг.

**Задача:** принять коллективное решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить.

- каждый принимает решение индивидуально;
- создается несколько команд по 5-7 чел., и каждая команда вырабатывает коллективную версию.

#### **Правила:**

1. Нельзя принимать решение путем голосования.
2. Нельзя высчитывать проценты: кто «за» и кто «против».
3. Нельзя «давить» на партнера («я сказал!»).
4. Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта - компромисс.
5. Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
6. Количество высказываний одного человека не ограничивается.
7. Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.
8. Если хоть один член экипажа возражает против принятия данного решения, оно

не принимается и группа должна искать иной выход.

9. Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.

10. При определении значимости предметов и вещей, т. е. очередности, с какой вы их будете выкидывать, нужно иметь в виду, что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты, а не половина).

Время, которое есть в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение? Во многом это зависит от того, как быстро участники игры примут решение.

**Примечание:** если играющим не удастся договориться - они «погибнут». После окончания игры подводятся итоги. Например, следует определить, что способствовало эффективной работе команды:

- уровень компетентности играющих;
- конструктивное взаимодействие;
- культура полемики;
- общность целей (индивидуальных и групповых);
- эффективные стратегии общения;
- четкая организация обсуждения;
- желание победить и пр. или: что препятствовало эффективной работе команды,

например: слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов; неэффективные стратегии взаимодействия; превалирование личностных целей над коллективными; слабое руководство обсуждением со стороны лидера или отсутствие такового; низкая культура спора, ведения дискуссии.

Для завершения игры можно коллективно сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.

#### **Деловая игра «Театр: пьеса, которая устроит всех»**

**Время проведения:** 25-30 мин.

#### **Ход упражнения**

Разделите людей на 4 группы минимум по 4 человека. Одна группа – сценаристы, вторая – режиссеры, третья актеры и четвертая – критики.

**Задача** для всей команды: написать и поставить пьесу, которая устроит всех. Причем пьеса должна устраивать и по жанру, и по названию, и по содержанию и по всему остальному. Сценаристы пишут первый акт, затем его критикуют критики, вносят свои поправки, дальше текст отдается режиссерам, и они начинают постановку вместе с актерами. В это время уже пишется второй акт, а потом третий. И вот когда все готово, все рассаживаются в «зале», и актеры начинают играть. Бурные овации, море эмоций.

Вот теперь посадите людей **и спросите каждого:**

- Устроила ли его пьеса?
- Что можно было бы сделать лучше?

В этот момент участники могут поделиться позитивными и негативными впечатлениями от совместной работы и об отдельных личностях. И, если пьеса устроила всех или почти всех, значит, командообразующий эффект налицо!

#### **Критерии оценки:**

**«отлично» / 2 балла** - выставляется студенту, если он свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы;

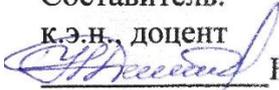
**«хорошо» / 1,5 балла** - выставляется студенту, если допускаются отдельные ошибки, но ответ достаточно полный;

**«удовлетворительно» / 1 балл** - выставляется студенту, если он может ответить лишь на некоторые вопросы темы;

**«неудовлетворительно» / 0,5 балла** - выставляется студенту, если он не усвоил тему, отсутствует ориентация в материале.

Составитель:

к.э.н., доцент

 Н.В.Демьянченко

Приложение 4

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**  
**Кафедра экономики и управления**

**Вопросы для обсуждения (собеседования)**

**1. ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА**

**Тема 1. Основы гостиничного и ресторанного менеджмента**

**Литература: О - 1, 2, 3; НПД- 1-3, Д-1-3**

**Вопросы для самопроверки**

1. Основная цель управления предприятием РГБ
2. Задачи управления предприятием РГБ.
3. Характеристика предприятия индустрии гостеприимства как объекта управления.
4. Концепция ресторанного и гостиничного продукта.
5. Особенности гостиничных услуг.

**Вопросы для обсуждения**

1. Критерии классификации средств размещения.
2. Характеристика основных групп гостиниц.
3. Миссия и цели управления предприятием РГБ
4. Концепция ресторанного и гостиничного продукта: сущность, уровни, составляющие элементы

**Тематика рефератов, эссе:**

1. Миссия и философия предприятия РГБ на современном этапе.
2. Основные черты управления в современных преуспевающих американских компаниях.
3. Европейский менеджмент: германская модель менеджмента, шведская модель менеджмента.
4. Особенности японской системы управления.
5. Азиатская модель менеджмента
6. Развитие индустрии гостеприимства в Европе.
7. Эволюция американской индустрии гостеприимства.
8. Международная классификация средств размещения.
9. Особенности классификации гостиниц в России.
10. Анализ состояния индустрии гостеприимства в России и в мире.

**Тема 2. Экономическая среда предпринимательской деятельности на рынке  
ресторанно-гостиничного бизнеса и методы ее анализа**

**Литература: О - 1, 2, 3; НПД- 1-3, Д-1-3**

**Вопросы для самопроверки**

1. Факторы внутренней и внешней среды предприятия РГБ
2. Рабочая среда (внешняя среда прямого воздействия) и ее составные элементы.
3. Мега-среда (внешняя среда косвенного воздействия) и оценка ее влияния на перспективы предпринимательской деятельности.
4. Понятие внутренней среды предприятия РГБ
5. Анализ внешней и внутренней среды

**Вопросы для обсуждения**

1. Методика проведения SWOT-анализа
2. Методика проведения PEST-анализа
3. Взаимодействие внешней среды и предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.
4. SNW-анализ как метод исследования внутренней среды предприятия РГБ
5. Конкуренты как элемент внешней среды предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса

#### **Индивидуальное задание:**

1. Проведите анализ внутренней среды конкретной гостиницы Краснодарского края, ее сильных и слабых сторон (SWOT-анализ. SNW-анализ).
2. Проведите анализ внешней среды организации (SWOT-анализ. PEST-анализ) конкретного предприятия питания Краснодара.
3. Проведите анализ внешней среды организации (SWOT-анализ. PEST-анализ) конкретной гостиницы Краснодарского края

#### **Тематика рефератов, докладов, эссе**

1. Анализ внешней и внутренней среды; взаимодействие среды и предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.
2. Составляющие внешней среды предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
3. Внутренняя среда предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
4. Персонал предприятия РГБ как основной элемент его внутренней среды.

### **Тема 3. Формы управления гостиницами и ресторанами**

#### **Литература: О - 1, 2, 3; НПД- 1-3, Д-1-3**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Понятие форм управления предприятием РГБ.
2. Система управления предприятием РГБ на условиях франчайзинга.
3. Управление гостиничными цепями.
4. Контрактное управление.
5. Преимущества и недостатки управления по контракту
6. Договор коммерческой концессии.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Этимология термина "франчайзинг"
2. Наиболее распространенные в международной практике формы управления предприятиями гостеприимства
3. Содержание контрактов на управление (семь основных моментов)
4. Правоотношения между франчайзером и франчайзи
5. Классическая модель франчайзинга

#### **Тематика рефератов, докладов, эссе**

1. Организационные формы управления предприятиями индустрии гостеприимства, получившие распространение в международной практике
2. Контрактное управление: преимущества и недостатки
3. Сравнительная характеристика форм управления предприятиями РГБ
4. Особенности франчайзинга в России

### **Раздел 2. Особенности менеджмента гостиничного комплекса и ресторана**

#### **Тема 4. Управление основными службами гостиницы**

#### **Литература: О - 1, 2, 3; НПД- 1-3, Д-1-3**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Служба управления номерным фондом: типовая оргструктура, основные функции.
2. Основные подразделения службы управления номерным фондом: служба портье, служба приема и размещения гостей, служба горничных, их назначение и функции.
3. Распределение обязанностей в управлении номерным фондом.
4. Цикл обслуживания посетителей.
5. Характеристика видов средств размещения.
6. Служба бронирования.
7. Методы и типы бронирования.
8. Служба дополнительных услуг: виды и основные функции.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Служба маркетинга и продаж. Основные назначения службы: маркетинговая деятельность, анализ конъюнктуры рынка и т.д.
2. Персонал коммерческой службы и его функции.
3. Инженерно-техническая служба.
4. Основные подразделения технической службы: текущего, капитального ремонта помещений, поддержания работы различных систем, банно-прачечный комбинат, садовое хозяйство.
5. Организация технических служб, персонал.
6. Организация и особенности деятельности службы безопасности.
7. Служба управления персоналом: состав, назначение, функции в зависимости от типа и размеров предприятия.
8. Медицинская служба: задачи и функции.
9. Финансовая служба: структура и функциональное назначение.

#### **Индивидуальное задание:**

1. Дайте характеристику типовой структуры любого известного вам гостиничного комплекса.
2. Разработайте организационную структуру виртуальной гостиницы, ее название, миссию, цели, задачи, виды деятельности, состав гостиничных услуг, форму управления, бренд.

#### **Тематика рефератов, докладов, эссе**

1. Персонал контактных служб гостиничного предприятия: понятие, состав, требования.
2. Требования к персоналу службы приема и размещения
3. Экзотические рестораны мира

### **Тема 5. Менеджмент процессов обслуживания в ресторанном бизнесе**

**Литература: О - 1, 2, 3; НПД- 1-3, Д-1-3**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Методика разработки концепции ресторана
2. Состав и виды основных служб ресторана.
3. Особенности организации питания в гостиничном комплексе
4. Понятие кейтеринга
5. Значение кейтеринга для гостиничного бизнеса

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Организационная структура управления рестораном
2. Формирование системы управления рестораном
3. Основные категории персонала предприятий питания
4. Виды услуг, предоставляемые предприятиями питания, их характеристика
5. Перечислите и дайте кратко описание зарубежных сетей в системе общественного питания на российском рынке.

### **Индивидуальное задание:**

1. Разработайте организационную структуру виртуального ресторана, его название, миссию, цели, задачи, состав подразделений, форму управления, бренд.
2. Разработайте Бизнес-план открытия ресторана

## **Раздел 3. Технологии гостиничного и ресторанного менеджмента**

### **Тема 6. Менеджмент персонала предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса**

#### **Литература: О - 1, 2, 3; НПД- 1-3, Д-1-3**

##### **Вопросы для самопроверки**

1. Классификация персонала предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
2. Понятие кадровой политики организации.
3. Типы и подобласти кадровой политики
4. Источники и методы набора сотрудников.
5. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки.

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Отбор персонала при приеме на работу: сущность, требования, этапы
2. Нетрадиционные методы отбора персонала
3. Оформление трудовых отношений.
4. Характеристики кадрового потенциала: психофизиологические (здоровье, работоспособность, тип нервной системы и темперамента, индивидуальный стиль деятельности и т. п.); социально-демографические (возраст, пол, семейное положение и т. п.); квалификационные (характер и уровень образования, объем необходимых знаний, умений и навыков, способность и готовность повышать квалификацию и т. п.); личностные (отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, нравственный потенциал и т. п.).

##### **Тематика рефератов, докладов, эссе**

1. Организация работы с персоналом предприятия РГБ.
2. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал предприятия РГБ.
3. Современная технология поиска и подбора персонала ресторана.
4. Особенности отбора персонала отеля.
5. Построение карты компетенций для позиции «старшая горничная».
6. Методы определения и оценки эффективности стиля менеджмента
7. Этические проблемы менеджмента и их решение на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса
8. Разработка кадровой политики предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
9. Анализ содержания работы и требования к персоналу предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
10. Принципы формирования команд на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
11. Управление командопостроением (team-building) на предприятии
12. Аутсорсинг в менеджменте предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса

### **Тема 7. Оценка эффективности ресторанно- гостиничного менеджмента**

#### **Литература: О - 1, 2, 3, 4; НПД- 1-16, Д-1, 6, 7,8, 9,10**

##### **Вопросы для самопроверки**

1. Общее понятие эффективности управления
2. Статическая и динамическая эффективность.
3. Экономическая эффективность управления, система общих и частных показателей
4. Методики расчета эффективности управления
5. Социальная эффективность
6. Управление доходностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.

7. Виды рисков предприятия РГБ

**Вопросы для обсуждения**

1. Зоны доходности и центры затрат ресторано-гостиничного комплекса.
2. Методы снижения расходов.
3. Управление рисками: виды рисков предприятия РГБ, разработка программы антирисковых мероприятий. Понятие рисков ресторано-гостиничного предприятия.
4. Виды рисков.
5. Методы снижения рисков.
6. Программа антирисковых мероприятий

**Критерии оценки:**

**«отлично» / 3 балла** - выставляется студенту, если он свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы;

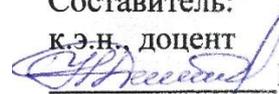
**«хорошо» / 2 балла** - выставляется студенту, если допускаются отдельные ошибки, но ответ достаточно полный;

**«удовлетворительно» / 1,5 балла** - выставляется студенту, если он может ответить лишь на некоторые вопросы темы;

**«неудовлетворительно» / 1 балл** - выставляется студенту, если он не усвоил тему, отсутствует ориентация в материале.

Составитель:

к.э.н., доцент

 Н.В.Демьянченко

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**

**Кафедра экономики и управления**

**Темы докладов**

1. Обеспечение безопасности гостиничного комплекса
2. Анализ факторов маркетинговой среды предприятий гостеприимства
3. Перспективы развития международного гостиничного бизнеса на основе франчайзинга
4. Основные формы развития гостиничного бизнеса за рубежом (формирование гостиничных цепей)
5. Основные требования, предъявляемые к архитектуре и дизайну гостиничного предприятия
6. Сервисная деятельность в гостиничном хозяйстве
7. Место малого бизнеса на рынке гостиничных услуг
8. Мини-отели как перспективное направление индустрии гостеприимства
9. Развитие дополнительных услуг в гостиничном сервисе
10. Развитие гостиничного бизнеса в рамках развития городской инфраструктуры
11. Технология организации праздничных мероприятий в гостиницах (новогодние торжества, Рождество, праздничный календарь, дни профессий)
12. Программы выходного дня в гостиничной индустрии
13. Информационные системы управления гостиницей
14. Государственное регулирование и его влияние на организацию гостиничного и туристского бизнеса в России
15. Сравнительный анализ основных положений управления предприятием РГБ раннего периода и современных направлений; их оценка и перспективы.
16. Система управления персоналом (СУП) в конкретном предприятии РГБ (структура, связи, отношения, стимулирование труда, стиль руководства и др.); предложения по совершенствованию СУП.
17. Управление персоналом в индустрии туризма (туристские предприятия, гостиницы)
18. Нетрадиционные методы оценки персонала предприятия РГБ
19. Теории мотиваций и их роль в стимулировании труда сотрудников предприятия РГБ, занимающихся вопросами социально-культурного сервиса
20. Разработка программы формирования навыков клиентоориентированного поведения для сотрудников гостиницы
21. Модели и методы управления персоналом в свете современных теорий и практических бизнес-моделей
22. Деятельность фирмы по обучению и повышению квалификации персонала
23. Организация бизнес-тренингов для специалистов предприятия РГБ
24. Ближайшее окружение менеджера: управленческая команда; роль команды в современной организации.

25. Личности и достижения выдающихся российских управленцев (по выбору); их вклад и влияние на развитие теории и практики управления предприятием РГБ.

26. Личности и достижения выдающихся зарубежных менеджеров (по выбору); приемы зарубежного опыта эффективные для использования в российской практике управления предприятием РГБ

27. Самые «сильные» и самые «слабые» качества современного менеджера (по М. Вудкок и Д. Френсис «Ограничения к эффективному руководству»)

28. Стиль управления известного Вам руководителя (менеджера): положительные и отрицательные стороны и их корректировка.

29. Функции управления на конкретном предприятии РГБ: исследование, положительные стороны и недостатки, предложения по устранению выявленных недостатков.

30. Прогрессивные направления развития управления предприятием РГБ; перспективы и пути их реализации в современных российских условиях.

### **Критерии оценки:**

**«отлично» / 2 балла** - выставляется студенту, если тема раскрыта полностью; выделена ключевая проблема; грамотный стиль изложения; выводы содержат оригинальные суждения;

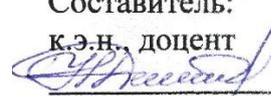
**«хорошо» / 1,5 балла** - выставляется студенту, если тема раскрыта не полностью; проблема раскрыта на теоретическом уровне; выводы представлены без решения проблемы;

**«удовлетворительно» / 1 балл** - выставляется студенту, если тема раскрыта частично; даны определения понятий, но смысл передан не точно; выводы носят теоретический характер;

**«неудовлетворительно» / 0,5 балла** - выставляется студенту, если тема не раскрыта; определения не даны; выводов нет.

Составитель:

к.э.н., доцент

 Н.В.Демьянченко

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**

**Кафедра экономики и управления**

**Темы дискуссий**

**1. ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА**

**Тема 1 Основы гостиничного и ресторанного менеджмента**

1. Миссия и философия предприятия РГБ на современном этапе.
2. Особенности японской системы управления.
3. Азиатская модель менеджмента
4. Развитие индустрии гостеприимства в Европе.
5. Эволюция американской индустрии гостеприимства.
6. Международная классификация средств размещения.
7. Особенности классификации гостиниц в России.
8. Анализ состояния индустрии гостеприимства в России и в мире.
9. Экзотические гостиницы мира
10. Экзотические рестораны мира
11. Основные черты управления в современных преуспевающих американских компаниях.
12. Европейский менеджмент: германская модель менеджмента, шведская модель менеджмента.

**Тема 2 Экономическая среда предпринимательской деятельности на рынке  
ресторанно-гостиничного бизнеса и методы ее анализа**

1. Анализ внешней и внутренней среды; взаимодействие среды и предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.
2. Составляющие внешней среды предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
3. Внутренняя среда предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
4. Персонал предприятия РГб как основной элемент его внутренней среды.

**РАЗДЕЛ 2. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА  
И РЕСТОРАНА**

**Тема 3.Формы управления гостиницами и ресторанами**

1. Организационные формы управления предприятиями индустрии гостеприимства, получившие распространение в международной практике
2. Контрактное управление: преимущества и недостатки
3. Сравнительная характеристика форм управления предприятиями РГБ
4. Особенности франчайзинга в России
5. Обновление организационной структуры предприятия РГБ как основной элемент инновационного развития.

### РАЗДЕЛ 3. ТЕХНОЛОГИИ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### Тема 6. Менеджмент персонала предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса

13. Организация работы с персоналом предприятия РГБ.
14. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал предприятия РГБ.
15. Современная технология поиска и подбора персонала ресторана.
16. Особенности отбора персонала отеля.
17. Построение карты компетенций для позиции «старшая горничная».
18. Методы определения и оценки эффективности стиля менеджмента
19. Этические проблемы менеджмента и их решение на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса
20. Разработка кадровой политики предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
21. Анализ содержания работы и требования к персоналу предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
22. Принципы формирования команд на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса
23. Управление командопостроением (team-building) на предприятии
24. Аутсорсинг в менеджменте предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса

#### Критерии оценки:

«отлично» / 2 балла - выставляется студенту, если он свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы;

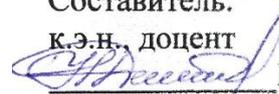
«хорошо» / 1,5 балла - выставляется студенту, если допускаются отдельные ошибки, но ответ достаточно полный;

«удовлетворительно» / 1 балл - выставляется студенту, если он может ответить лишь на некоторые вопросы темы;

«неудовлетворительно» / 0,5 балла - выставляется студенту, если он не усвоил тему, отсутствует ориентация в материале.

Составитель:

к.э.н., доцент

 Н.В.Демьянченко

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**

**Кафедра экономики и управления**

**Тематика курсовых работ**

1. Аутсорсинг в менеджменте предприятия РГБ
2. Управление конфликтами и стрессами на предприятии ресторано-гостиничного бизнеса
3. Аутстаффинг как современная кадровая технология предприятия ресторано-гостиничного бизнеса
4. Совершенствование методов управления доходностью предприятия РГБ
5. Совершенствование технологии набора и отбора персонала предприятия РГБ
6. Управление мотивацией персонала на предприятии ресторано-гостиничного бизнеса
7. Совершенствование стиля управления персоналом предприятия
8. Управление командопостроением (team-building) на предприятии РГБ
9. Методы управления персоналом и их использование на предприятии РГБ
10. Проблемы и перспективы развития гостиничной индустрии на современном этапе
11. Повышение эффективности управления предприятием ресторано-гостиничного бизнеса
12. Оценка эффективности менеджмента персонала предприятия РГБ
13. Современные технологии менеджмента в деятельности предприятия ресторано-гостиничного бизнеса
14. Развитие франчайзинга в ресторанном бизнесе
15. Совершенствование управления процессами обслуживания в ресторанном бизнесе
16. Процесс принятия управленческих решений в системе гостиничного и ресторанного менеджмента
17. Управление изменениями на предприятии РГБ
18. Гостиничный продукт как комплекс услуг и фактор конкурентоспособности предприятия РГБ
19. Современное состояние ресторанного бизнеса в России
20. Оптимизация организационной структуры управления предприятием ресторано-гостиничного бизнеса
21. Российская практика применения франчайзинга в индустрии гостеприимства
22. Управление изменениями на предприятии РГБ
23. Совершенствование организации обслуживания в гостиничном комплексе
24. Стратегическое планирование в системе гостиничного и ресторанного менеджмента
25. Внешняя среда предпринимательской деятельности предприятия ресторано-гостиничного бизнеса и методы ее анализа
26. Повышение эффективности управления персоналом предприятия РГБ
27. Внутренняя среда предприятия ресторано-гостиничного бизнеса и методы повышения эффективности ее функционирования
28. Проблемы и перспективы развития гостиничной индустрии на современном этапе
29. Разработка кадровой политики предприятия ресторано-гостиничного бизнеса

- 30. Экономические методы управления предприятием РГБ
- 31. Организация процессов контроля на предприятии ресторано-гостиничного бизнеса
- 32. Система методов управления предприятием ресторано-гостиничного бизнеса

**Критерии оценки:**

Максимальная сумма баллов по курсовой работе устанавливается в соответствии с «Положением о рейтинговой оценке успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» и Положением о курсовой работе в размере 100 баллов и распределяется следующим образом:

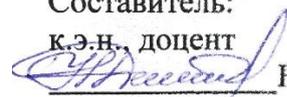
Разделы курсовой работы	Максимальное количество баллов
Содержательная часть	55
Оформление и информационное сопровождение	20
Защита	25
<b>Итого</b>	<b>100</b>

Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную, четырех балльную

100-балльная система оценки	Традиционная 4-балльная система оценки
85-100 баллов	Оценка «отлично» или «зачтено»
70-84 балла	Оценка «хорошо» или «зачтено»
50-69 баллов	Оценка «удовлетворительно» или «зачтено»
менее 50 баллов	Оценка «неудовлетворительно» или «незачтено»

Составитель:

к.э.н., доцент

 Н.В. Демьянченко

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**  
**Кафедра экономики и управления**  
**Вопросы для подготовки к экзамену**

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1.	Сущность и содержание понятия «менеджмент предприятия РГБ»
2.	Цели, задачи, функции ресторанно-гостиничного менеджмента
3.	Функции ресторанно-гостиничного менеджмента
4.	Характеристика предприятия индустрии гостеприимства как объекта управления
5.	Международная классификация средств размещения
6.	Классификация ВТО
7.	Особенности классификации гостиниц в России
8.	Концепция ресторанного и гостиничного продукта
9.	Жизненный цикл гостиничного продукта
10.	Особенности гостиничных услуг
11.	Внутренняя среда предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса: понятие и элементы
12.	Методы исследования внутренней среды предприятия ресторанно-гостиничного бизнес (SNW-анализ)
13.	Внешняя среда предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса: понятие, факторы
14.	Исследование внешней среды предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса методами PEST-анализа и SWOT-анализа
15.	Виды форм управления гостиницами в зависимости от топ-менеджмента
16.	Управление во франчайзинговых системах
17.	Понятие и преимущества франчайзинга
18.	Особенности франчайзинга в России
19.	Управление гостиничными цепями
20.	Контрактное управление
21.	Организационные структуры управления предприятиями РГБ
22.	Управление основными службами гостиницы
23.	Управление службой бронирования
24.	Методы и типы бронирования
25.	Управление службой приема и размещения
26.	Управление службой обслуживания
27.	Управление службой эксплуатации номерного фонда
28.	Служба дополнительных услуг: виды и основные функции
29.	Служба маркетинга и продаж. Основные назначения службы: маркетинговая деятельность, анализ конъюнктуры рынка и т.д.

30.	Инженерно-техническая служба. Основные подразделения технической службы: текущего, капитального ремонта помещений, поддержания работы различных систем, банно-прачечный комбинат, садовое хозяйство
31.	Организация и особенности деятельности службы безопасности
32.	Служба управления персоналом: состав, назначение, функции в зависимости от типа и размеров предприятия
33.	Медицинская служба: задачи и функции
34.	Управление рестораном: организационная структура управления, функциональные обязанности
35.	Разработка концепции ресторана
36.	Состав и виды основных служб ресторана
37.	Организация питания в гостиничном комплексе
38.	Понятие и виды кейтеринга
39.	Значение кейтеринга для гостиничного бизнеса
40.	Повышение культуры обслуживания на предприятии РГБ
41.	Персонал предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса как объект управления
42.	Кадровая политика в гостиничном и ресторанном менеджменте
43.	Процесс приема персонала на работу на предприятие ресторанно-гостиничного бизнеса
44.	Понятие рисков ресторанно-гостиничного предприятия. Виды рисков
45.	Управление рисками на предприятии РГБ
46.	Понятие и показатели эффективности гостиничного и ресторанного менеджмента
47.	Понятие и виды зон доходности предприятия РГБ
48.	Центры затрат ресторанно-гостиничного комплекса. Методы снижения расходов
49.	Повышение доходности предприятия РГБ.
50.	Организация и особенности деятельности службы безопасности
51.	Служба управления персоналом: состав, назначение, функции в зависимости от типа и размеров предприятия
52.	Медицинская служба: задачи и функции
53.	Управление рестораном: организационная структура управления, функциональные обязанности
54.	Разработка концепции ресторана
55.	Состав и виды основных служб ресторана
56.	Организация питания в гостиничном комплексе
57.	Понятие и виды кейтеринга
58.	Значение кейтеринга для гостиничного бизнеса
59.	Повышение культуры обслуживания на предприятии РГБ
60.	Персонал предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса как объект управления
61.	Кадровая политика в гостиничном и ресторанном менеджменте
62.	Процесс приема персонала на работу на предприятие ресторанно-гостиничного бизнеса
63.	Понятие рисков ресторанно-гостиничного предприятия. Виды рисков
64.	Управление рисками на предприятии РГБ
65.	Понятие и показатели эффективности гостиничного и ресторанного менеджмента

66.	Понятие и виды зон доходности предприятия РГБ
67.	Центры затрат ресторано-гостиничного комплекса. Методы снижения расходов
68.	Повышение доходности предприятия РГБ.
69.	Особенности классификации гостиниц в России
70.	Концепция ресторанный и гостиничный продукт
71.	Жизненный цикл гостиничного продукта
72.	Особенности гостиничных услуг

#### Практические задания к экзамену

##### **Задание 1.**

Используя приведенные в таблице 5 характеристики, определите черты управления, свойственные ему как науке и как искусству.

Таблица 1 - Характеристики, определите черты управления

Черта	Характеризует управление как	
	науку	искусство
Концепция управления		
Человек как субъект управления		
Научные знания		
Принципы управления		
Ситуационный подход к управлению		
Творческий характер управления		
Отношения между людьми		
Моделирование и количественные измерения		

##### **Задание 2**

Определите о каком подходе к управлению идет речь:

\*\*\*\*\* ПОДХОД рассматривает управление как как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций, которых выделяют 4 вида: планирования, организации, мотивации и контроля. Эти функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей.

При \*\*\*\*\* ПОДХОДЕ подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Изменение одного из этих элементов, приводит в движение другие, поэтому руководители должны осознавать последствия своих решений и их воздействие на различные аспекты организационной деятельности.

\*\*\*\*\* ПОДХОД концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

##### **Задание 3**

Проведите SWOT-анализ: возможностей и угроз для проекта создания салона красоты и здоровья (во внешней среде) в сопоставлении с его сильными и слабыми сторонами (внутренняя среда).

Созданием салона красоты мало кого удивишь, но внести в это дело новый подход вполне реально, и планируемое предприятие должно работать под девизом: «Красота для всех». Семь из девяти заведений причисляют себя к категории «элитных», с вытекающими из этого высокими ценами и избранной клиентурой. В оставшихся уровень сервиса и сама обстановка не располагают к повторному посещению. Это значит, что нужно искать золотую середину между качественным сервисом и доступной ценой. Отсюда — особое внимание выбору оборудования, формированию ценовой политики и маркетинговой стратегии.

Концепция данного проекта приемлема для любого крупного российского города — где-то в середине одного из нововозведённых спальных районов. Причём, удалённость от метро или узловой остановки не является определяющим фактором. Цокольный этаж какого-нибудь здания, находящегося в самой гуще квартальной застройки, будет вполне подходящим вариантом. Приблизительная площадь — 60-80 квадратных метров.

Определить аудиторию, на которую следует рассчитывать при реализации данного плана, не так сложно. Если исходить из выбранной зоны месторасположения, то, безусловно, подавляющую часть посетителей составят жители окрестных домов. Причём 70-75% из них — женщины от 16 до 35 лет.

Перечень услуг, которые должен предоставлять проектируемый салон диктуется его девизом, т.е. необходимо обеспечить максимально упрощенный стандарт салона красоты. Разрабатывая ценовую политику, принимается во внимание направленность салона. Установленные цены должны будут занять вакуум, искусственно образованный противостоянием «элитных» салонов и «простых» парикмахерских, образуя таким образом доступный центр красоты и здоровья.

#### **Услуги парикмахерской**

Стрижка от 400 руб. Укладка от 350 руб. Лечение от 350 руб. (сеанс). Окраска от 600 руб. Оттенение от 450 руб. Колорирование от 700 руб. Тонирование от 800 руб. Мелирование от 700 руб. Химзавивка от 550 руб. Плетение косичек от 3000 руб. Нарращивание волос от 200 руб. за прядь.

#### **Косметические услуги**

Маникюр от 400 руб. Педикюр от 500 руб.

Чистка 550 руб.

Уход за лицом 1000 руб.

Уход за кожей вокруг глаз от 450 руб.

Нарращивание ногтей от 1500 руб.

Парафинотерапия 450 руб.

Нарращивание ресниц 650 руб.

Депиляция воском от 500 руб.

Услуги визажиста от 400 руб.

Кроме того, следует разработать программу дисконтных скидок.

Для определения оптимального количества рабочих мест проведён расчет по соотношению вложения/текущие затраты/окупаемость с учётом общей специфики проекта. Причём, для того, чтобы создать у клиента иллюзию «элитарности», предлагается отказаться от типовых проектов «зеркало на стене», а сделать выбор в пользу вдвоенных рабочих мест, поставленных в каком-нибудь нестандартном, но в симметричном порядке. Дополнительным преимуществом такой конструкции является то, что соединительной частью этих рабочих мест станет стеллаж, на котором могут храниться необходимые принадлежности.

Для оборудования кабинета красоты потребуются комплексное место для педикюра, рабочие места для специалиста по маникюру и визажиста. Также необходимо поставить в этот кабинет витрину, на которой будут храниться расходные косметические средства.

В холле, рядом со стойкой администратора, можно поставить две витрины, на которых будут выставлены профессиональные средства по уходу за волосами, кожей рук, лицом и

ногтями. Все они будут предназначены для продажи. Эту идею следует сделать одной из основных, так как доброжелательная рекомендация (консультация) с последующей продажей того или иного средства, помогут установить дружеские отношения с клиентами, что может принести дополнительную прибыль салону.

Также холл должен быть оборудован угловым диваном и журнальным столиком, на котором должна лежать подшивка свежих изданий, чтобы занять время ожидающего клиента.

Авторская разработка бара «Здоровье» может оказаться как нельзя кстати. У барной стойки с двумя-тремя столами будут предлагаться продукты здорового питания: овощные и фруктовые салаты, продукты из сои, обезжиренные молочные продукты, свежие фрукты, натуральные соки и др. Бар должен быть оборудован холодильником, микроволновой печью и моноблоком для демонстрации кассет с записями передач о здоровье.

Суммарные инвестиции в оборудование, с учётом мебелировки и компьютеризации служебных помещений, составят 27 тыс. 50 евро.

Стоит принять во внимание некоторые вложения на ремонт и оформление помещения (порядка 5 тыс. евро), затраты на регистрацию, лицензирование, получение справки СЭС и другой разрешительной документации.

Подбор персонала в сфере красоты и здоровья — один из определяющих. Залог успеха работы салона при той позиции, которую он пытается занять, — это личный контакт с клиентами. Естественно, мастера, которые предоставляют услуги, должны быть профессионалами и иметь материальную заинтересованность за доброе общение с посетителями. Для этого всем сотрудникам и профессионалам предлагается установить дифференцированную оплату, по форме: оклад + 10% от заплаченных клиентом денег.

На второй год работы можно принять ещё 2-х мастеров.

Таблица 2- Штатное расписание

Должность	Зарплата	Человек	Расходы на оплату труда
Исполнительный директор	17500	1	17500
Бухгалтер	15000	1	15000
Администратор зала	15000	1	15000
Парикмахер	14000	6	84000
Мастер по маникюру	14000	2	28000
Визажист- стилист	14000	1	14000
Работник бара	14000	1	14000
Уборщица	6000	1	6000
ИТОГО			

**Система скидок.** Поскольку проект нацелен на установление некой «монополизации» рынка в рамках небольшого жилого массива, то данной бонусной программе при соблюдении технологии и сохранении качества работ гарантирован успех. Предлагается ввести два вида дисконтных карт: «Постоянный клиент» и «Привилегированный клиент». Каждая из них имеет свои особенности.

Владельцу карты «Постоянный клиент» предоставляется 5% скидка на все услуги, ему также предоставляется дополнительная 5% скидка в день рождения. Получить эту карту можно в трёх случаях: при единовременной оплате услуг на сумму свыше 2000 руб., приобретя её за 1000 руб., в течение трёх календарных месяцев, воспользовавшись суммарными услугами на сумму свыше 6000 руб.

Владелец карты «Привилегированный клиент» имеет право на 10% скидку. Так же обладатель этой карты получает дополнительную 5% скидку в день рождения, на Новый год, 8 Марта, 23-е февраля. Раз в месяц VIP-клиент имеет право привести одного человека и предоставить ему 5% скидку.

Получить эту карту возможно в трёх случаях: в течение трёх месяцев, будучи обладателем карты «постоянного клиента», воспользовавшись услугами на номинальную

сумму в 4000 руб; в течение шести месяцев, будучи обладателем карты «постоянного клиента», воспользовавшись услугами на номинальную сумму в 7000 руб; в течение трёх календарных месяцев будучи обладателем карты «постоянного клиента», воспользовавшись суммарными услугами на сумму свыше 30000 руб.

**Задание 4.** Изучив виды классификации средств размещения, заполнить таблицу 3.

Таблица 3 - Классификация средств размещения

Признак классификации	Классификационные группы	Характеристика
Система классификации	Система звезд	Деление гостиниц на категории от одной до пяти звезд
По вместимости	Малые	До 100-150 номеров
По функциональному назначению		
По месторасположению		
По продолжительности работы		
		-
По обеспечению питанием	Гостиницы, обеспечивающие полный пансион	Размещение + трёх разовое питание
По продолжительности пребывания гостей		
По уровню цен на номера		
По форме собственности:		
	– международная	
	– российская	
-		
-		
-		
-		

**Задание 5.** Проведите сравнение организационных структур управления по представленным характеристикам.

Таблица 8 - Сравнение организационных структур управления по представленным характеристикам

Характеристика структуры	Линейная	Линейно-	Матричная
--------------------------	----------	----------	-----------

		функциональ ная	
Принцип единоначалия			
Квалификационные требования к руководителю			
Число уровней в иерархии			
Функциональная направленность			
Адаптивность в связи с изменением цели			
Специализация.			
Вертикальные связи			
Горизонтальные связи			
Ориентация на продукт			
Ориентация на социальный результат			

**Задание 6.** Классифицируйте все перечисленные виды и формы стимулов по трем группам: денежные материальные, не денежные материальные и нематериальные.

1. Заработная плата.
2. Объявление благодарности.
3. Награждение орденами и медалями за трудовые заслуги.
4. Награждение ценными подарками.
5. Привлечение сотрудников к управлению.
6. Улучшение условий труда.
7. Премии.
8. Предоставление льгот на оплату жилья и коммунальных услуг.
9. Надбавки.
10. Участие в прибыли.
11. Награждение грамотой.
12. Введение гибкого графика работы.
13. Предоставление льготных путевок на отдых и лечение.
14. Применение программ обогащения труда.
15. Использование ротации кадров как формы мотивации.
16. Привлечение персонала к разработке и принятию решений.
17. Добровольное медицинское страхование персонала за счет средств организации.
18. Организация льготного питания.
19. Предоставление спецодежды.
20. Предоставление служебного транспорта.
21. Покупка жилья сотрудникам организации.
22. Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска.
23. Сокращение продолжительности рабочей недели без уменьшения размера оплаты труда.
24. Обеспечение гарантии занятости.
25. Предоставление отдельного кабинета.
26. Эргономика рабочего места, дизайн, удобная и комфортная мебель.
27. Оснащение рабочего места современными техническими средствами.

**Задание 7.** Используя данные бухгалтерской отчетности конкретного предприятия РГБ, заполните таблицу, произведите расчеты, сформулируйте выводы и предложения.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Плаза» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение 2015 /2013	Темп изменения, % 2015 /2013
	2013	2014	2015		
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.					
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.					
3. Уровень себестоимости, %					
4. Валовая прибыль, тыс. руб.					
5. Уровень валовой прибыли, %					
6. Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.					
7. Уровень расходов, %					
8. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.					
9. Уровень прибыли от продаж, %					
10. Прочие доходы, тыс. руб.					
11. Прочие расходы, тыс. руб.					
12. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.					
13. Уровень прибыли до налогообложения, %					
14. Налог на прибыль, тыс. руб.					
15. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.					
16. Уровень чистой прибыли, %					

**Задание 8.** Используя данные бухгалтерской отчетности конкретного предприятия РГБ, заполните таблицу, произведите расчеты, сформулируйте выводы и предложения.

Таблица 3 – Анализ эффективности использования материально-технической базы ООО «Плаза» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение 2015 /2013	Темп изменения, % 2015 /2013
	2013	2014	2015		
1. Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.					
2. Среднегодовая численность работников, чел.					
3. Площадь, м <sup>2</sup>					
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.					
5. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.					
6. Фондоотдача, руб.					
7. Фондоемкость руб.					
8. Рентабельность основных фондов, руб.					
9. Фондовооруженность труда, тыс. руб.					
10. Фондообеспеченность, тыс. руб.					

**Задание 9.** Используя данные штатного расписания конкретного предприятия РГБ, заполните таблицу, произведите расчеты, сформулируйте выводы и предложения.

Таблица 4 – Численность и состав основных категорий работников ООО «Плаза» за 2013 – 2015 гг.

Категории работников	2013		2014		2015		2014/ 2013	2015 / 2013
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
<b>Управленческий персонал</b>								
<b>Служба номерного фонда, в том числе:</b>								
Основной персонал								
Вспомогательный персонал								
<b>Служба питания, в том числе:</b>								
Основной персонал								
Вспомогательный персонал								
<b>Служба доп. и сопутствующих услуг</b>								
<b>Служба охраны:</b>								
Всего:		100		100		100		

**Задание 10.** Используя данные бухгалтерской отчетности конкретного предприятия РГБ, заполните таблицу, произведите расчеты, сформулируйте выводы и предложения.

Таблица 3 – Анализ эффективности использования материально-технической базы ООО «Плаза» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение 2015 /2013	Темп изменения, % 2015 /2013
	2013	2014	2015		
1. Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.					
2. Среднегодовая численность работников, чел.					
3. Площадь, м <sup>2</sup>					
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.					
5. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.					
6. Фондоотдача, руб.					
7. Фондоемкость, руб.					
8. Рентабельность основных фондов, руб.					
9. Фондовооруженность труда, тыс. руб.					
10. Фондообеспеченность, тыс. руб.					

**Задание 11.** Используя данные отчетности конкретного предприятия РГБ, заполните таблицу, произведите расчеты, сформулируйте выводы и предложения.

Таблица 7 – Анализ движения трудовых ресурсов ООО «Ирбис» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение 2015/2013
А	1	2	3	4
Численность персонала на начало года				
Принято в организацию				
Выбыло из организации, в том числе:				
по месту учебы				
по месту службы в рядах Российской армии				
на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законодательством				
в связи с переводом на другую работу				
по сокращению штата				
по собственному желанию				
за нарушение трудовой дисциплины				
Численность персонала на конец года				
Среднесписочная численность работников				
А	1	2	3	4
Коэффициенты оборота:				
Коэффициент общего оборота				
Коэффициент постоянства				

Коэффициент текучести кадров				
------------------------------	--	--	--	--

**Задание 12.**

Используя данные бухгалтерской отчетности конкретного предприятия РГБ, заполните таблицу, произведите расчеты, сформулируйте выводы и предложения.

Таблица 8 – Анализ эффективности использования персонала ООО «Плаза» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение 2015 /2013	Темп изменения, % 2015 /2013
	2013	2014	2015		
А	1	2	3	4	6
1.Выручка от продажи товаров,услуг тыс. руб.					
2.Общая численность персонала, чел.					
3.Производительность труда, тыс. руб.					
4. Прибыль от продаж услуг, тыс. руб.					
5.Прибыль в расчете на 1 работника, тыс. руб.					
6.Фонд оплаты труда, тыс. руб.					
7.Фонд оплаты труда к выручке от реализации, %					
8.Средняя заработная плата 1 работника, тыс. руб.,					
9.Выручка на 1 туб, расходов на оплату труда, руб.					
10.Прибыль на 1 руб. расходов на оплату труда, руб.					

**Индивидуальное задание 1 .** Проведите анализ внутренней среды конкретной гостиницы Краснодарского края, ее сильных и слабых сторон (SWOT-анализ. SNW-анализ).

**Индивидуальное задание 2.** Проведите анализ внешней среды организации (SWOT-анализ. PEST-анализ) конкретного предприятия питания Краснодара.

**Индивидуальное задание 3.** Проведите анализ внешней среды организации (SWOT-анализ. PEST-анализ) конкретной гостиницы Краснодарского края.

**Индивидуальное задание 4.** . Рассмотрите пример организационной структуры гостиницы. Используя данные конкретного предприятия РГБ, постройте оргструктуру данного предприятия РГБ, сформулируйте выводы и предложения.

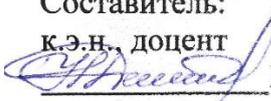
**Индивидуальное задание 5** Разработайте организационную структуру виртуальной гостиницы, сформулируйте ее название, миссию, цели, задачи, виды деятельности, состав гостиничных услуг, форму управления, бренд.

**Индивидуальное задание 6.** Разработайте организационную структуру виртуального ресторана, сформулируйте его название, миссию, цели, задачи, состав подразделений, форму управления, бренд.

**Индивидуальное задание 7.** Разработайте Бизнес-план открытия ресторана

**Критерии оценки:**

Шкала оценки	Оценка	Критерий выставления оценки
четырёхбалльная	отлично	Студент глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает теорию с практикой. Студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, заданиями и другими видами применения знаний, показывает знания законодательного и нормативного материала, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ, обнаруживает умение самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок
	хорошо	Студент твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми навыками при выполнении практических заданий
	удовлетворительно	Студент усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий
	неудовлетворительно	Студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические работы.

Составитель:  
 к.э.н., доцент  
  
 Н.В.Демьянченко

**Образец оформления экзаменационного билета**  
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Кафедра экономики и управления**

Направление подготовки: 38.03.02  
«Менеджмент»  
Направленность (профиль) программы  
«Менеджмент на предприятиях ресторанно-  
гостиничного бизнеса»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_**  
**по дисциплине «Гостиничный и ресторанный менеджмент»**

1.	Сущность и содержание понятия «менеджмент предприятия РГБ»
2.	Понятие и преимущества франчайзинга
3.	Задание

Преподаватель, д.э.н, профессор

\_\_\_\_\_

(подпись)

Н.В. Демьянченко

Зав.кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.В. Балашова

Утверждено на заседании КЭУ протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Фонд оценочных средств с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

*И.В. Балашова* И.В. Балашова

2. Фонд оценочных средств с внесенными дополнениями и изменениями рекомендован к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 6 от 27.01.2022 г.

Заведующий кафедрой

*И.В. Балашова* И.В. Балашова

3. Оценочные материалы по учебной дисциплине с внесенными дополнениями и изменениями рекомендованы к утверждению на заседании кафедры корпоративного и государственного управления, протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

Заведующий кафедрой

*И.В. Балашова* И.В. Балашова