

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 17.02.2026 19:45:55
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра истории и социально-культурного сервиса

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
«19» 09 2025 г.



МЕНЕДЖМЕНТ ГОСТИНИЧНО - РЕСТОРАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания
по подготовке к практическим занятиям
студентов направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
всех форм обучения

Курск 2025

УДК 005

Составитель: М.В. Абушенкова

Рецензент

Кандидат исторических наук, доцент А.А. Колупаев

Менеджмент гостинично - ресторанного предприятия:
Методические указания по подготовке к практическим занятиям
студентов направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело» всех
форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: М.В. Абушенкова. - Курск,
2025. - 84 с.

Содержат информацию, необходимую студентам в процессе
подготовки к практическим занятиям по дисциплине. Предназначены для
студентов, осваивающих программу бакалавриата 43.03.03 Гостиничное
дело, направленность (профиль, специализация) «Ресторанная
деятельность» всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать Формат 60x84 1/16
Усл.печ.л. 46 Уч.-изд.л. 43 Заказ *НВ* Тираж 100 экз. Бесплатно
Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
СТРУКТУРА ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ.....	5
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ.....	6
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ЗАНЯТИЯ В ФОРМЕ УСТНОГО ОПРОСА.....	13
Организация работы при разборе выполнения ситуационного задания....	16
ПИСЬМЕННЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ.....	17
Учебно-методические указания к решению кейс-задач.....	18
Учебно-методические указания к выполнению тестовых заданий.....	21
СОДЕРЖАНИЕ КУРСА.....	24
ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	24
ТЕМА 1. Теория менеджмента.....	24
ТЕМА 2. Особенности управления гостиничным предприятием.....	32
ТЕМА 3. Организационная структура гостиничного предприятия.....	38
ТЕМА 4. Управление качеством услуг в гостиничном бизнесе.....	45
ТЕМА 5. Управленческие решения: подготовка, принятие, реализация. .	51
ТЕМА 6. Риск-менеджмент на гостиничном предприятии.....	57
ТЕМА 7. Управление конфликтами.....	63
ТЕМА 8. Управление персоналом.....	69
ТЕМА 9. Эффективность менеджмента в гостиничном деле.....	75
КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗАДАНИЙ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия» является составной частью комплекса специальных дисциплин, определяющих уровень подготовки специалистов по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело».

Гостиничный бизнес в настоящее время остается важнейшим элементом экономической системы, выступая катализатором роста, создателем рабочих мест, источником инвестиций и налогов, а также ключевым фактором развития туризма и регионов. Его роль тесно связана со способностью адаптироваться к глобальным трендам и экономическим вызовам. Это определяет сложность принятия обоснованных управленческих решений в области индустрии гостеприимства, обеспечения конкурентоспособности отеля или ресторана на рынке, увеличения доходности предприятия, привлечения и удержания гостей.

Дисциплина «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы бакалавриата 43.03.03 Гостиничное дело, направленность (профиль) Ресторанная деятельность. Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре очной формы обучения и на 3 курсе заочной формы обучения.

Целью изучения дисциплины «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия» является развитие у обучающихся личностных качеств, а также формирование компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 43.03.03. Гостиничное дело, формирование системных представлений о менеджменте предприятия индустрии гостеприимства, выработка у студентов основных умений и навыков профессионального осуществления организационно управленческой деятельности гостинично-ресторанным предприятием в современной экономической среде.

Практические занятия по учебной дисциплине «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия» относятся к основным видам учебных занятий и составляют важную часть теоретической и профессиональной подготовки специалистов для сферы гостеприимства. Они направлены на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний; формирование умений применять полученные знания на практике, выработку при решении поставленных задач таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Методические указания разработаны с целью выработки единого подхода к организации и проведению практических занятий. Методические указания имеют целью стимулирование познавательной активности студентов, формирование у них целостной системы знаний, позволяющей им эффективно управлять хозяйственной деятельностью в специфических условиях индустрии гостеприимства.

Методические указания структурированы по основным темам дисциплины и включают в себя вопросы для устного опроса (обсуждения), кейс-задачи, тестовые задания, литературу для подготовки к практическим занятиям.

СТРУКТУРА ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие по дисциплине «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия» может проходить в следующих формах:

1. Устный опрос по вопросам темы, с дополнительными и уточняющими вопросами.
2. Решение тестовых заданий, с последующим разбором полученных результатов.
3. Решение кейс-задач, в том числе с применением интерактивных технологий (с разбором конкретных проблемных ситуаций), с последующим анализом полученных результатов или обсуждением практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
4. Доклад и выступление с презентациями по теме рефератов (докладов), обсуждение выступлений – дискуссия.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, в форме устного опроса, то преподавателем предварительно определяются вопросы для обсуждения. Примерная продолжительность – до 60 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, в форме тестовых заданий или решения кейс-задач, то преподавателем определяется его содержание или конкретные проблемные ситуации и дается время на его выполнение. Примерная продолжительность – до 60 минут.

Если практическое занятие должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно).

Затем идет обсуждение результатов. Примерная продолжительность – до 30 минут.

Выступления студентов с докладами по темам рефератов должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия. Примерная продолжительность на выступление одного студента – до 15 минут.

После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 10 минут.

Каждое практическое занятие заканчивается подведением итогов. Примерная продолжительность – 5 минут.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКОМУ ЗАНЯТИЮ

Практическое занятие представляет собой такую форму обучения в учреждениях высшего образования, которая дает студентам возможности для обсуждения теоретических знаний с целью определения их практического применения, в том числе средствами моделирования профессиональной деятельности. Практические занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине. При наличии практических заданий по изучаемой дисциплине студент выполняет все упражнения и задачи, подготовленные преподавателем.

Целью практического занятия является более углубленное изучение отдельных тем дисциплины и применение полученных теоретических навыков на практике. Практическое занятие не сводится к закреплению или копированию знаний, полученных на лекции. Его задачи значительно шире, сложнее и интереснее. Практическое занятие одновременно реализует учебное, коммуникативное и профессиональное предназначение.

Подготовка к практическому занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т.е. с обращения к планам практических занятий. Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит студенту в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдет так, как вы подготовились к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью.

При подготовке к занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Стоит иметь ввиду, что в работе участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию необходимо распределить на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью, и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать, собственно, к подготовке к занятию. Для получения более глубоких знаний студентам рекомендуется изучать дополнительную литературу. Как уже было отмечено, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью. В ходе работы студент должен применить приобретенные знания при обобщении теоретического и практического материала, продемонстрировать навыки грамотного изложения своих мыслей с использованием общеправовой и отраслевой терминологии.

Практическое занятие предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Преподаватель формулирует цель занятия и характеризует его основную проблематику. Заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Кроме того, заслушиваются сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки

выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

На занятии идёт не проверка вашей подготовки к занятию (подготовка есть необходимое условие), но степень проникновения в суть материала, обсуждаемой проблемы. Поэтому беседа будет идти не по содержанию прочитанных работ; преподаватель будет ставить проблемные вопросы, не все из которых могут прямо относиться к обработанной вами литературе.

В ходе практических занятий студенты под руководством преподавателя могут рассмотреть различные методы решения задач по дисциплине. Продолжительность подготовки к практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе. Практические занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

- 1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- 2) письменные ответы на вопросы преподавателя;
- 3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- 4) решение и обсуждение задач.

При работе необходимо не только привлечь наиболее широкий круг литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы, попытаться высказать свое отношение к ним, привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике придерживается автор и почему.

В соответствии с ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело» оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Промежуточная аттестация освоения дисциплины «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия» осуществляется в форме экзамена.

В целях текущего контроля могут использоваться самые разные формы работы и соответствующие им оценочные средства. Каждая из форм контактной и самостоятельной работы студентов используется как для формирования компетенций, так и для текущего контроля их освоения.

В литературе встречаются неоднозначные трактовки различных форм учебной работы и соответствующих оценочных средств. Чтобы не было разночтений, ниже приведен перечень основных оценочных

средств с их краткой характеристикой, которые могут применяться при изучении дисциплины «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия».

Средства оценки освоения компетенций	Предмет оценки	Методы оценки	Оценка
Лекционные занятия			
<i>Лекция</i> – учебное занятие, предусматривающие передачу учебной информации преподавателем обучающимся в форме логически стройного изложения научных знаний, примеров и методов их практического применения	Работа студента по усвоению получаемой информации, способность выделять и фиксировать наиболее принципиальные положения	Наблюдение, проверка конспектов, др.	Отметка о присутствии в журнале, оценка
<i>Лекционное занятие с элементами интерактивности</i> – лекция, в ходе которой преподаватель может обращаться к аудитории с вопросами, предлагать студентам высказать свое мнение, привести примеры, принять участие в изложении материала по заранее подготовленному заданию	То же + понимание информации, способность интерпретировать, сопоставлять разные позиции, приводить примеры из практики, формулировать вопросы и отвечать на вопросы, выполнять задания	Наблюдение, опрос, задания	Отметка о присутствии + оценка активности работы, выполнения заданий
Практические занятия (занятия семинарского типа)			
<i>Семинар</i> – аудиторное занятие, предполагающее активную работу студентов по углубленному изучению и практическому освоению учебной информации с последующим обсуждением и оценкой работы	Знание и степень усвоения материала, способность интерпретировать, анализировать, делать выводы, формулировать и обосновывать свою позицию	Наблюдение, устный и письменный опрос, задания	Отметка о присутствии + оценка активности работы, выполнения заданий, выступлений по заранее объявленным критериям
<i>Деловая или ролевая игра, ситуационное задание</i> – совместная работа учебной	Знание и степень усвоения материала, способность	Оценка преподавателем и/или	Отметка о присутствии + балльная оценка

<p>группы в целом или команд студентов под руководством преподавателя с целью выполнения учебных и профессионально-ориентированных заданий путем игрового моделирования проблемной ситуации</p>	<p>применить знания на практике, анализировать и делать выводы, принимать решения, работать в команде, формулировать и обосновывать свою позицию, участвовать в дискуссии</p>	<p>приглашенными экспертами, а также студентами содержания и формы представления результатов работы по заранее объявленным критериям</p>	<p>результатов работы по заранее объявленным критериям</p>
<p>Ситуационное, творческое задание – индивидуальное или коллективное задание, предполагающее анализ и самостоятельное решение профессиональной задачи в реальной или гипотетической ситуации на основе применения полученных знаний и умений</p>	<p>Знание и степень усвоения материала, способность анализировать и делать выводы, находить нестандартные решения, работать самостоятельно, и в команде, формулировать и обосновывать свою позицию, участвовать в дискуссии</p>	<p>Оценка преподавателем, а также студентами содержания и формы представления результатов работы по заранее объявленным критериям</p>	<p>Отметка о присутствии + балльная оценка результатов работы по заранее объявленным критериям</p>
<p>Кейс – задача – проблемное задание, предполагающее изучение и анализ на основе реальной информации, документов и материалов профессионально-ориентированной ситуации и выработку практического решения</p>	<p>Способность применить теоретические знания и практические навыки в ситуациях, имитирующих профессиональную деятельность</p>	<p>Оценка преподавателем и/или приглашенными экспертами, а также студентами содержания и формы представления результатов работы по заранее объявленным критериям</p>	<p>Отметка о присутствии + балльная оценка результатов работы по заранее объявленным критериям</p>
<p>Доклад, сообщение – публичное выступление на аудиторном занятии (или конференции),</p>	<p>Степень освоения материала, умение представить и аргументировать</p>	<p>Оценка преподавателем, а также студентами</p>	<p>Отметка о присутствии + балльная оценка результатов</p>

представляющее результаты самостоятельной работы по решению определенной научной или учебно-практической задачи	свою позицию, подготовить презентацию, отвечать на вопросы	содержания и формы представления результатов работы по заранее объявленным критериям	работы по заранее объявленным критериям
Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты – учебное занятие, направленное на углубленное изучение материала и развитие навыков формирования и представления своей позиции в ходе подготовки, выступлений и участия в их обсуждении	Степень освоения материала, умение представить и аргументировать свою позицию, подготовить презентацию, отвечать на вопросы, участвовать в дискуссии, оценивать свои и чужие достижения	Оценка преподавателем и/или приглашенными экспертами, а также студентами содержания и формы представления результатов работы по заранее объявленным критериям	Отметка о присутствии + балльная оценка результатов работы по заранее объявленным критериям
Коллоквиум, собеседование – форма аудиторной работы, направленная на выявление и оценку преподавателем степени освоения студентами компетенций путем опроса или собеседования по заранее объявленной проблематике	Знание, понимание, способность интерпретировать информацию, приводить примеры практического применения	Перечень тем, вопросов, заданий и критерии их оценки	Отметка о присутствии + балльная оценка результатов по заранее объявленным критериям
Анкетирование – получение информации по определенному перечню вопросов, касающихся обучения	Контроль освоения определенной проблематики, выявление мнений, позиций	Оценка по заранее объявленным критериям	Отметка об участии + оценка по заранее объявленным критериям
Тестирование – определение уровня освоения определенного учебного материала путем определения студентом правильных вариантов ответов из предложенного набора	Освоение знаний и умение применить их для нахождения правильных решений и ответов на вопросы	Контрольные тесты и критерии их оценки	Балльная оценка результатов выполнения заданий по заранее объявленным критериям
Практическое занятие –	Освоение	Наблюдение,	Отметка о

занятие в аудитории или с выездом на какой-либо объект гостиничного предприятия, где студенты могут знакомиться с практикой, наблюдать и/или участвовать в выполнении разного рода работ	полученной информации и навыков	опрос, задание	присутствии + оценка активности работы, выполнения заданий
Самостоятельная работа			
Реферат – в учебной работе по изучению дисциплины понимается как самостоятельная письменная работа, оформленная в соответствии с установленными правилами и содержащая научное исследование и краткое изложение теоретических источников и существующей практики по одной из предложенных преподавателем тем	Умение подбирать и изучать источники информации, работать с материалом, анализировать, правильно понимать и излагать различные позиции, делать выводы, оформлять работу в соответствии с установленными требованиями	Тематика и критерии оценки	Балльная оценка работы по заранее объявленным критериям
Научная статья (или иная публикация) – опубликованное сочинение, содержащее материалы и результаты научного исследования	Способность проводить исследование и представлять его научные результаты	Анализ и оценка соответствия требованиям к научной публикации	Балльная оценка, учет при промежуточной аттестации
Эссе – небольшое по объему письменное изложение студентом в свободной форме своих наблюдений, впечатлений, информации о каком-либо событии (например, посещении выставки, конференции, мероприятия)	Способность к самостоятельному отбору и анализу информации, творческому осмыслению и представлению	Задание и основные принципы оценки	Балльная оценка, учет при промежуточной аттестации
Портфолио – целевая подборка работ студента, раскрывающая его индивидуальные образовательные достижения	Активность и качество работы, степень освоения компетенций	Комплексная экспертная оценка	Учитывается при промежуточной аттестации
Промежуточная аттестация			
Экзамен – средство контроля освоения компетенций в	Степень освоения компетенций в	Примерный перечень	Балльная оценка ответов на

результате изучения дисциплины путем устного опроса и/или письменных заданий	результате изучения дисциплины в соответствии с ФГОС и рабочей программой	вопросов и заданий, критерии оценки, порядок учета результатов промежуточного контроля	вопросы экзамена и дополнительные вопросы в соответствии с утвержденными критериями с учетом результатов промежуточного контроля успеваемости по дисциплине
--	---	--	---

Основными формами проведения практических занятий с использованием интерактивных образовательных технологий являются практические занятия с разбором конкретных проблемных ситуаций. Конкретное задание для соответствующего вида работы, а также критерии оценки его выполнения формулируется преподавателем непосредственно на занятии.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ЗАНЯТИЯ В ФОРМЕ УСТНОГО ОПРОСА

Структура устного опроса может немного варьироваться в зависимости от темы занятия и конкретных целей опроса (проверка домашнего задания, усвоения темы и т.п.), но основные этапы обычно схожи.

Типичная последовательность проведения устного опроса

1. Подготовительный этап (Организационный момент):

Приветствие: Преподаватель приветствует студентов.

Определение формата: Преподаватель объявляет, что будет проводиться устный опрос, и объясняет его формат: Индивидуальный (один на один с преподавателем) или групповой (ответы перед всей группой). По списку, по желанию, по вызову, по билетам. Будет ли время на подготовку после получения вопроса. Сколько вопросов будет задано. Каковы критерии оценки (полнота ответа, логика, примеры, правильность терминологии, умение применять знания и т.д.). Можно ли пользоваться конспектами, учебниками (обычно нет или с ограничениями).

2. Выбор/Назначение вопроса:

Вопрос от преподавателя: Преподаватель задает вопрос(ы) устно, ориентируясь на пройденный материал или конкретную тему занятия.

По списку тем: Студенту предлагается выбрать тему или номер вопроса из заранее известного списка.

По билетам: Студент тянет билет с вопросами (часто 1-3 вопроса, могут включать теоретический и практический/задачу).

3. Подготовка к ответу (если предусмотрено): Студенту предоставляется время (обычно от нескольких минут до 15-20) на обдумывание ответа. В это время студент может делать краткие записи на черновике (если разрешено), чтобы структурировать свой ответ.

4. Ответ студента: Студент излагает свой ответ на поставленный вопрос(ы). Ожидается последовательный, логичный, аргументированный ответ. Важно продемонстрировать понимание материала, а не простое заучивание. Приветствуется использование правильной терминологии, приведение примеров, умение связывать теорию с практикой (если это применимо к дисциплине).

5. Дополнительные и уточняющие вопросы: Преподаватель задает дополнительные вопросы, чтобы: проверить глубину понимания материала; уточнить неясные или неполные моменты в ответе; оценить умение студента рассуждать, анализировать и выходить за рамки заученного; связать ответ с другими темами курса. Студент должен постараться ответить на эти вопросы, демонстрируя свои знания и сообразительность.

6. Завершение опроса и оценка:

Преподаватель сообщает, что опрос для данного студента завершен.

Оценка: Преподаватель выставляет оценку, основываясь на полноте и правильности ответа, логике изложения, ответах на дополнительные вопросы и соответствии заранее объявленным критериям.

Обратная связь (не всегда): Преподаватель может кратко прокомментировать ответ студента, указать на сильные стороны и ошибки, дать рекомендации. Иногда оценка объявляется сразу, иногда – после опроса всех студентов.

Ключевые моменты для студента:

- Говорить четко и достаточно громко.
- Стараться структурировать свой ответ.
- Не бояться сказать «я не уверен, но я думаю, что...» – это лучше, чем молчать или говорить заведомо неверную информацию.
- Внимательно слушать дополнительные вопросы и отвечать по существу.

- Если вопрос непонятен, вежливо попросить его уточнить или переформулировать.

Эта структура является базовой. Как упоминалось ранее, форматы устного опроса могут быть и более интерактивными, например, в виде **разбора конкретных проблемных ситуаций (собеседования)**.

Устный опрос может проводиться в форме **собеседования**. Этот формат отличается от классического опроса по билетам или прямого ответа на конкретный вопрос. Он больше похож на диалог, целью которого является не только проверка запомненных фактов, но и оценка глубины понимания, умения рассуждать, аргументировать свою позицию и применять знания.

Последовательность устного опроса в форме собеседования

1. Определение темы/направления: Преподаватель обычно заранее обозначает общую тему или круг вопросов, которые будут затронуты в ходе собеседования. Это может быть материал последнего раздела, конкретная проблема, анализ кейса или даже обсуждение курсовой/проектной работы.

2. Вступительная часть: Преподаватель приветствует студента и создает относительно неформальную, но рабочую атмосферу. Объясняет цель собеседования (например, «Давайте обсудим вашу точку зрения на современные управленческие решения в гостинично-ресторанном бизнесе» или «Хочу понять, как вы видите применение SWOT-анализа для оценки факторов риска гостиницы N»). Может задать общий, «разогревочный» вопрос, чтобы студент начал говорить (например, «Какая тема из пройденного материала показалась вам наиболее интересной/сложной и почему?»).

3. Основная часть - Диалог:

Гибкость вопросов: Преподаватель задает вопросы, которые часто не имеют единственно правильного ответа, а требуют рассуждения, анализа, приведения примеров. Вопросы могут вытекать один из другого, основываясь на ответах студента.

Акцент на «Почему?» и «Как?»: Преподаватель не просто спрашивает: «Что такое оргструктура?», а скорее «Почему важно выбрать ту или иную структуру для нового кафе? Как бы вы это сделали на практике? Какие критерии выбрали бы?».

Обсуждение примеров/кейсов: Может быть предложен небольшой кейс или ситуация из практики (например, «Представьте, что у отеля упала загрузка в низкий сезон. Какие управленческие решения вы бы предложили?»).

Проверка умения связывать теорию с практикой: Основной фокус – на том, как студент понимает и может применить теоретические концепции (например, CRM-технологии, Big Data, гостевые карты лояльности) к реалиям гостинично-ресторанного бизнеса.

Уточняющие и развивающие вопросы: Преподаватель активно использует вопросы типа «Можете пояснить свою мысль?», «Какие есть альтернативные подходы?», «Какие риски вы видите?», «Как бы вы измерили результат?».

4. Оценка: Преподаватель оценивает не только правильность фактов (хотя это тоже важно), но и: *Глубину понимания* материала. *Логiku рассуждений* и аргументацию. *Умение применять теорию* на практике, приводить релевантные примеры (особенно важно для менеджмента). *Навыки коммуникации:* ясность изложения, умение слушать, отвечать на вопросы. *Критическое мышление:* способность анализировать, сравнивать, оценивать. *Инициативность и заинтересованность* (иногда).

5. Завершение и обратная связь: Преподаватель подводит итог беседе. Объявляет оценку (сразу или позже) и часто дает развернутую обратную связь: что было хорошо, над чем стоит поработать.

Отличия от классического опроса:

- *Меньше формализма:* Атмосфера более диалоговая.
- *Больше гибкости:* Вопросы не строго фиксированы.
- *Фокус на понимании и применении:* А не только на запоминании.
- *Оценка шире:* Включает коммуникативные и аналитические навыки.

Этот формат часто используется для дисциплин с сильной практической направленностью, какой и является «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия». Он позволяет лучше понять реальный уровень подготовки студента и его способность мыслить, как будущий специалист.

**Организация работы при разборе выполнения
ситуационного задания**

1. Ситуационное задание, а также критерии оценки его выполнения формулируется преподавателем.

2. Студенты, как правило, группируются в команды по 3-4 человека. Принцип формирования команды (по желанию студентов, случайным или иным образом) определяется преподавателем и является одним из условий игры или задания. В каждой команде выбирают модератора, который отвечает за организацию работы и представление ее

результатов.

3. Команда самостоятельно (в соответствии с поставленными преподавателем условиями) выбирает предприятие, на примере которого рассматриваются возможные варианты решения поставленных задач, о чем модератор сообщает преподавателю.

4. При одобрении объекта преподавателем команда приступает к совместной работе по выработке и рассмотрению возможных вариантов решения поставленной задачи и затем выбору оптимального решения.

5. После совместного обсуждения модератор распределяет между членами команды вопросы, которые будет более углубленно прорабатывать и затем представлять каждый.

6. На завершающем этапе каждая команда делает сообщение по результатам своей работы, отвечает на вопросы преподавателя и студентов, задает аудитории вопросы на понимание предлагаемых решений.

7. Оценка выставляется преподавателем или студентами всей группы путем голосования. В этом случае преподаватель высказывает собственную позицию после коллективного обсуждения и оценки и, при необходимости, может скорректировать коллективную оценку, аргументировав свое решение. По решению преподавателя или группы оценки могут выставляться всей команде либо каждому участнику в отдельности. Если оценивается выступление команды, модератору или команде может быть дано право дифференцировать оценки участников в пределах общей суммы набранных баллов в зависимости от их реального вклада в работу. Студенты, принимающие активное участие в обсуждении и оценке сообщений, также получают дополнительные оценки.

ПИСЬМЕННЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Письменные контрольные задания могут даваться преподавателем в различном виде (кейс-задач, тестов и др.) как на аудиторных занятиях, так и для самостоятельной работы, всей группе или отдельным студентам для проверки освоения отдельных вопросов, разделов курса или дисциплины в целом. Содержание, цели, условия выполнения и критерии оценки домашних и аудиторных контрольных заданий формулируются преподавателем непосредственно при их выдаче. Основные контрольные задания по результатам освоения разделов дисциплины «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия» выполняются в форме тестирования.

Контрольные задания, составленные в виде тестов по всем темам

курса, призваны определить уровень знаний по дисциплине «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия», усвоенных студентами и обеспечивающих базовый пороговый уровень освоения компетенций и возможность успешно продвигаться на более высокие уровни.

Учебно-методические указания к решению кейс-задач

1. Введение: Кейс-метод (метод анализа конкретных ситуаций) является эффективным инструментом обучения, позволяющим развить аналитические, коммуникативные и практические навыки в области менеджмента гостинично-ресторанного предприятия (ГРП). Решение кейсов имитирует реальные ситуации, требующие принятия обоснованных управленческих решений.

Цель данных указаний: предоставить студентам структурированный подход к анализу и решению кейс-задач, специфичных для сферы гостеприимства.

2. Этапы работы над кейсом:

2.1. Подготовительный этап: Внимательное прочтение кейса:

Прочитайте кейс минимум дважды. Первый раз – для общего ознакомления с ситуацией, второй раз – вдумчиво, выделяя ключевые факты, цифры, проблемы, действующих лиц и их роли. Обратите внимание на приложения, таблицы, графики – они содержат важную информацию. **Определение типа кейса:** *Проблемный кейс:* описывает конкретную проблему, требующую решения. *Ситуационный (оценочный) кейс:* представляет ситуацию, которую нужно проанализировать и оценить эффективность принятых ранее решений. *Прогностический кейс:* требует разработки прогноза развития ситуации и возможных управленческих стратегий. **Выявление основных вопросов кейса:** Какие явные и скрытые вопросы ставит перед вами автор кейса? Что является главной проблемой или задачей, которую необходимо решить? **Сбор дополнительной информации (если разрешено преподавателем):** Изучите отраслевые тенденции, особенности рынка, на котором действует предприятие из кейса. Проанализируйте деятельность конкурентов (если это релевантно).

2.2. Аналитический этап: Определение центральной проблемы (и второстепенных): Сформулируйте основную проблему, с которой столкнулось ГРП. Отделите симптомы от причин. Например, снижение загрузки отеля – это симптом. Причиной может быть устаревшая корпоративная стратегия, появление нового сильного конкурента, негативные отзывы и т.д. **Анализ ситуации (внешней и внутренней**

среды): *Внешняя среда:* *PESTEL-анализ* (политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые факторы), влияющие на ГРП. *Анализ конкурентов:* их сильные и слабые стороны, маркетинговые стратегии, целевые аудитории. *Анализ потребителей:* сегментация, потребности, мотивы, поведение, ожидания, Customer Journey Map (карта пути клиента). *Анализ рынка:* емкость, тенденции, сезонность, уровень насыщенности. *Внутренняя среда:* *SWOT-анализ* (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) предприятия. *Анализ текущей корпоративной стратегии ГРП:* цели, целевая аудитория, позиционирование, используемые инструменты. *Анализ продукта/услуги:* уникальное торговое предложение (УТП), ассортимент, качество, уровень сервиса. *Анализ ценовой политики.* *Анализ каналов сбыта и продвижения.* *Анализ персонала* (квалификация, мотивация, клиентоориентированность – особенно важно для сферы услуг). *Анализ ресурсов предприятия* (финансовых, материальных, человеческих). **Учет специфики гостинично-ресторанного бизнеса:** *Неосвязаемость услуг:* как предприятие делает услугу «осязаемой»? *Неотделимость производства и потребления:* роль персонала, атмосферы. *Непостоянство качества:* как обеспечивается стабильность качества? *Несохраняемость:* проблемы управления спросом, бронирования, загрузки номерного фонда/столиков. *Сезонность:* как предприятие справляется с колебаниями спроса? *Высокая конкуренция.* *Важность репутации и отзывов* (онлайн и офлайн).

2.3. Этап разработки решений: Формулирование целей и задач менеджмента: На основе анализа определите, каких конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных во времени (SMART) целей должно достичь предприятие. **Разработка альтернативных вариантов решения проблемы:** Предложите несколько (2-3) возможных путей решения выявленной проблемы или достижения поставленных целей. Каждый вариант должен быть логически обоснован и учитывать специфику ГРП. **Выбор оптимального решения и его обоснование:** Оцените каждую альтернативу по критериям: реализуемость, затратность, ожидаемая эффективность, соответствие ресурсам и целям компании, риски. Аргументированно выберите наиболее подходящий вариант. **Разработка конкретного плана управленческих решений (с учетом текущей ситуации на рынке, внутренних ресурсов компании и целей бизнеса):** *Шаг 1: Оценка текущего состояния и постановка целей, Шаг 2: Определение проблем и возможностей, Шаг 3: Выбор*

стратегии решения проблем, Шаг 4: Составление детального плана действий, Шаг 5: Реализация плана и контроль исполнения.

- 2.4. Этап представления решения (если требуется): Структура отчета/презентации:** Краткое описание ситуации и проблемы. Результаты анализа (ключевые выводы). Предлагаемые альтернативы (кратко). Выбранное решение и его детальное обоснование. План управленческих решений. Необходимые ресурсы и бюджет. Ожидаемые результаты и KPI. Возможные риски и пути их минимизации. **Ясность и логичность изложения. Использование визуальных материалов** (графики, таблицы, схемы) для наглядности. **Уверенность и аргументированность** при защите своего решения.
- 3. Типичные ошибки при решении кейсов:** *Поверхностный анализ ситуации:* неглубокое понимание проблемы, игнорирование важных деталей. *Отсутствие четко сформулированной проблемы:* решение симптомов, а не причин. *Недостаточное использование теоретических знаний* и инструментов менеджмента (SWOT, PESTEL, Матрица BCG и т.д.). *Предложение нереалистичных или необоснованных решений.* *Отсутствие конкретики:* общие фразы вместо четкого плана действий. *Игнорирование ограничений* (бюджетных, временных, ресурсных). *Слабая аргументация* выбранного решения. *Недостаточное внимание к специфике гостинично-ресторанного бизнеса.*
- 4. Рекомендуемые инструменты и подходы:** *планирование - SWOT-анализ, PESTEL-анализ, Матрица BCG, SMART-методика постановки целей. SMART-методика постановки целей; организационные структуры и делегирование полномочий - иерархические структуры, проектные команды, матричные структуры, делегирование полномочий; управление персоналом - система мотивации, тренинги и профессиональное развитие, оценка эффективности, кадровый резерв; финансовое управление – Budgeting, ROI (Return on Investment), ABC-анализ, контроллинг; информационно-коммуникационные технологии - ERP-системы, CRM-системы, BI-инструменты, электронный документооборот; качество и стандарты - ISO-сертификация, методология Six Sigma, TQM (Total Quality Management), BPR (Business Process Reengineering); принятие решений и риск-менеджмент - деревья решений, стохастическое моделирование, FMEA (Failure Mode Effects Analysis), PMI (Plus–Minus–Interesting).*
- 5. Заключение:** Решение кейсов – это творческий процесс, требующий системного подхода и глубокого понимания менеджмента в сфере гостеприимства. Используйте данные методические указания как основу для своей работы, будьте внимательны к деталям, анализируйте

информацию критически и предлагайте креативные, но обоснованные решения.

Учебно-методические указания к выполнению тестовых заданий

Тестовый контроль отличается от других методов контроля (устные и письменные экзамены, зачеты, контрольные работы и т.п.) тем, что он представляет собой специально подготовленный контрольный набор заданий, позволяющий надежно и адекватно количественно оценить знания обучающихся посредством статистических методов.

Все вышеуказанные преимущества тестового контроля могут быть достигнуты лишь при использовании теории педагогических тестов, которая сложилась на стыке педагогики, психологии и математической статистики. Основными достоинствами применения тестового контроля являются:

- объективность результатов проверки, так как наличие заранее определенного эталона ответа (ответов) каждый раз приводит к одному и тому же результату;
- повышение эффективности контролирующей деятельности со стороны преподавателя за счет увеличения её частоты и регулярности;
- возможность автоматизации проверки знаний учащихся, в том числе с использованием компьютеров;
- возможность использования в системах дистанционного образования.

Тест – инструмент, состоящий из системы тестовых заданий с описанными системами обработки и оценки результата, стандартной процедуры проведения и процедуры для измерения качеств и свойств личности, изменение которых возможно в процессе систематического обучения.

Преимущество тестового контроля состоит в том, что он является научно обоснованным методом эмпирического исследования и в определенной сфере позволяет преодолеть умозрительные оценки знаний студентов. Следует отметить, что задания, используемые многими преподавателями и называемые ими тестовыми, на самом деле таковыми вовсе не являются. В отличие от обычных задач тестовые задания имеют четкий однозначный ответ и оцениваются стандартно на основе ценника. В самом простом случае оценка студента есть сумма баллов за правильно выполненные задания. Тестовые задания должны быть краткими, ясными и корректными, не допускающими двусмысленности. Сам же тест представляет собой систему заданий возрастающей трудности. Тестовый контроль может применяться как средство текущего, тематического и

рубежного контроля, а в некоторых случаях и итогового.

Текущее тестирование осуществляется после изучения отдельной темы или группы тем. Текущее тестирование, прежде всего, является одним из элементов самоконтроля и закрепления слушателем пройденного учебного материала.

Виды тестовых заданий

Тестовое задание (ТЗ) может быть представлено в одной из следующих стандартизированных форм:

- закрытое ТЗ, предполагающее выбор ответов (испытуемый выбирает правильный ответ (ответы) из числа готовых, предлагаемых в задании теста);

- открытое ТЗ (испытуемый сам формулирует краткий или развернутый ответ);

- ТЗ на установление правильной последовательности;

- ТЗ на установление соответствия между элементами двух множеств.

Закрытое тестовое задание

Закрытое ТЗ состоит из неполного тестового утверждения с одним ключевым элементом и множеством допустимых вариантов ответов, один или несколько из которых являются правильными. Тестируемый студент определяет правильные ответы из данного множества. Рекомендуются пять или шесть вариантов ответов, из которых два или три являются правильными.

Открытое тестовое задание

Открытое ТЗ имеет вид неполного утверждения, в котором отсутствует один или несколько ключевых элементов и требует самостоятельной формулировки ответа тестируемого. В качестве отсутствующих ключевых элементов могут быть: число, буква, слово или словосочетание. При формулировке задания на месте ключевого элемента необходимо поставить прочерк или многоточие.

Тестовое задание на установление правильной последовательности

ТЗ на установление правильной последовательности состоит из однородных элементов некоторой группы и четкой формулировки критерия упорядочения этих элементов.

Тестовое задание на установление соответствия

ТЗ на установление соответствия состоит из двух групп элементов и четкой формулировки критерия выбора соответствия между ними. Внутри каждой группы элементы должны быть однородными. Количество элементов во второй группе должно превышать количество элементов первой группы, но не более чем в 2 раза. Максимально

допустимое количество элементов во второй группе не должно превышать 10. Количество же элементов в первой группе должно быть не менее двух.

Эффективность тестирования определяется, если его выполнение и оценивание не занимает больше времени или денег, чем необходимо.

Тестирование можно считать **приемлемым**, если студенты и преподаватели воспринимают контрольное мероприятие адекватно его значимости.

Изучение динамики процесса проверки знаний с помощью тестов позволяет установить индивидуальное время тестирования для каждого конкретного набора тестовых заданий. Нередко время тестирования для различных дисциплин устанавливается одинаковым на основании некоторого стандарта, не принимая во внимание специфику конкретной дисциплины и ее раздела.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. Теория менеджмента.

Тема 2. Особенности управления гостиничным предприятием.

Тема 3. Организационная структура гостиничного предприятия.

Тема 4. Управление качеством услуг в гостиничном бизнесе.

Тема 5. Управленческие решения: подготовка, принятие, реализация.

Тема 6. Риск-менеджмент на гостиничном предприятии.

Тема 7. Управление конфликтами.

Тема 8. Управление персоналом.

Тема 9. Эффективность менеджмента в гостиничном деле.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

ТЕМА 1. Теория менеджмента

Вопросы для устного опроса (обсуждения)

1. Что такое менеджмент и каковы его основные функции?
2. Какие три классических подхода к менеджменту сформировались в XX веке?
3. Кто считается родоначальником научной школы менеджмента?
4. В чем заключаются основные положения административной школы менеджмента?
5. В чем различия между школой научного управления и административной школой?
6. Что такое гуманистический подход в менеджменте и кем он был предложен?
7. Назовите и охарактеризуйте пять известных типов организационных культур.
8. Кратко изложите суть концепции мотивации по теории иерархии потребностей Маслоу.
9. Что такое ситуационный подход в менеджменте и какие известные исследователи работали в данном направлении?
10. Назовите классические формы организационных структур и перечислите их преимущества и недостатки.
11. В чем особенность дивизиональной структуры управления и в каких случаях она предпочтительна?
12. Раскройте содержание трех этапов жизненного цикла организации по теории жизненных циклов.

13. Что такое линейно-функциональная структура управления и когда она целесообразна?
14. Какие два вида делегирования полномочий различают в менеджменте?
15. Какие известны типы стилей руководства (авторитарный, демократичный, либеральный)? Охарактеризуйте их.
16. Какие две теории мотивации выделяют в современном менеджменте?
17. Что такое SWOT-анализ и как он применяется в гостинично-ресторанном бизнесе?
18. Назовите шесть характеристик хорошего лидера, выделенных Джоном Коттером.
19. Какие шаги входят в цикл PDCA Деминга и как его можно применить в гостинично-ресторанном предприятии?
20. В чем разница между управлением кризисом и антикризисным управлением?
21. Какие четыре этапа выделяются в процессе принятия управленческих решений?
22. Перечислите и коротко охарактеризуйте стадии классического жизненного цикла продукта.
23. Какие качественные характеристики присущи современным эффективным управляющим гостинично-ресторанных предприятий?
24. Что входит в понятие "корпоративная культура"? Какова её роль в функционировании гостинично-ресторанного предприятия?
25. Укажите основные требования к современному управленцу в условиях нестабильной экономики и цифровых изменений.

Кейс-задача 1: Мотивация персонала в старомодном ресторане

Ситуация:

Семейный ресторан «Весёлый лоцман» существует уже больше 30 лет. Несмотря на проверенную временем кухню и уютную обстановку, владелец Владимир Сергеевич столкнулся с серьёзной проблемой: многие работники постоянно жалуются на низкую зарплату и плохие условия труда. Работники периодически устраивают скандалы, уходят и возвращаются обратно, заявляя, что нигде больше нет столь комфортного места работы. Но высокая текучесть мешает Владимиру Сергеевичу удержать команду профессионалов и стабильно развиваться.

Владимир Сергеевич привык полагаться на личный авторитет и убеждён, что главное в ресторанном бизнесе — хорошая еда и

доброжелательная атмосфера, считая попытки введения прогрессивных методик управления излишними.

Вопросы к кейсу:

1. Какая основная проблема возникла в ресторане «Весёлый лоцман» с точки зрения менеджмента?
2. Чего не хватает Владимиру Сергеевичу в понимании мотивации персонала?
3. Какие ключевые понятия теории менеджмента игнорирует владелец ресторана? Приведи примеры.
4. Какие первостепенные шаги по совершенствованию управления персоналом предложил бы ты владельцу?
5. Насколько справедлив тезис Владимира Сергеевича о том, что хороший продукт и приятная обстановка сами по себе привлекут клиентов?

Пример решения кейс-задачи 1:

Мотивация персонала в старомодном ресторане

1. Главная проблема ресторана с точки зрения менеджмента:

Главная проблема ресторана «Весёлый лоцман» — неправильный подход к управлению персоналом. Владимир Сергеевич ошибочно полагает, что лояльность сотрудников держится только на приятной рабочей атмосфере и привычке, забывая о значимой роли мотивации, зарплат и условий труда. Текучка кадров свидетельствует о неудовлетворённости сотрудников работой, отсутствии должного уважения и признания их вклада.

2. Ошибки Владимира Сергеевича в отношении мотивации персонала:

Владимира Сергеевича одолевает иллюзия, будто старые добрые времена обеспечивали преданность сотрудников автоматически. Заблуждения хозяина состоят в следующем:

- Полностью игнорирует мнение сотрудников и их потребности.
- Не признаёт важности достойной оплаты труда и справедливых условий работы.
- Отвергает мысль о необходимости вводить изменения в стиле управления.

Он не принимает во внимание, что современная рабочая сила ожидает от работодателя справедливости, прозрачности и признания достижений.

3. Понятия теории менеджмента, игнорируемые владельцем ресторана:

Владимир Сергеевич пренебрегает несколькими ключевыми концепциями менеджмента:

Мотивация: Понимание мотивации персонала, основанное на положительном подкреплении, признании заслуг и справедливой оплате труда (теории Маслоу, Герцберга, Портер-Лоулера).

Командообразование: Важность сплочённой команды, которую нельзя достичь одним личным влиянием руководителя.

Изменения: Необходимость периодического обновления стиля управления и политики работы с персоналом.

Принятие решений: Авторитет единственного лица не гарантирует оптимальный подход к выбору правильных решений.

4. Первостепенные шаги по совершенствованию управления персоналом:

Чтобы преодолеть возникший кризис, Владимиру Сергеевичу следовало бы предпринять следующие шаги:

1. Исследование мнения сотрудников: провести опрос среди персонала, выяснить истинные причины ухода и жалобы.

2. Оптимизация заработной платы: пересмотреть оплату труда, введя бонусные схемы и премии за выполнение задач.

3. Улучшение условий труда: модернизировать рабочее пространство, закупить новое оборудование, обустроить комфортные помещения отдыха.

4. Регулярные тренинги и повышение квалификации: предоставлять сотрудникам возможность профессионального роста и дополнительного образования.

5. Четкость должностных инструкций: четко прописанные обязанности и права сотрудников уменьшат число конфликтов и повысят исполнительскую дисциплину.

5. Справедливость утверждения о том, что хорошие продукты и атмосфера сами привлекают клиентов:

Утверждение частично справедливо, поскольку исторически рестораны с хорошим сервисом и атмосферой пользовались популярностью. Однако в сегодняшних условиях это утверждение теряет силу, ведь помимо вкусной еды и дружелюбной обстановки клиенту важны удобство, быстрое обслуживание, комфорт рабочего пространства и уверенность в своём будущем на рабочем месте. Хорошее блюдо и приветливая улыбка хозяйки перестанут удерживать сотрудников и клиентов, если отсутствует мотивация, уважение и признание.

Итоговое заключение:

Решение задачи показало необходимость переоценки традиционных подходов и внедрения современных управленческих практик. Правильное сочетание материальной и нематериальной мотивации, уважительного отношения к персоналу и открытости к переменам способно значительно улучшить положение ресторана «Весёлый лоцман».

Кейс-задача 2: Сложности управления семейным гостиничным бизнесом

Ситуация:

Семья Сидоровых владеет небольшим частным гостиничным комплексом «Русская усадьба» недалеко от популярного курорта. Семья управляла гостиницей традиционно — отец занимается строительством и ремонтом, мать ведёт финансовую отчётность, дочь работает официанткой и аниматором, сын — администратором. Каждый член семьи занят своими обязанностями, зачастую не согласовываясь друг с другом. Между ними нередко возникают споры и разногласия, что создаёт хаотичность и дискомфорт для гостей.

Хозяева считают, что семейный бизнес можно успешно вести только таким способом, без постороннего вмешательства извне. Они отвергают идею приглашения профессионального управляющего или специалиста по бизнесу.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема семейного гостиничного комплекса «Русская усадьба» с позиции менеджмента?
2. Какую концепцию управления семьёй предприниматели фактически используют?
3. Какие ключевые понятия современного менеджмента не учтены семьёй Сидоровых?
4. Какие шаги предложили бы вы семье Сидоровых для выхода из кризиса управления?
5. Возможно ли семейному бизнесу сохранить целостность и одновременно стать успешным без вовлечения внешних специалистов?

Кейс-задача 3: Проблема обновления формата старой кофейни

Ситуация:

Старинный кофе-шоп «Колибри» открылся ещё в конце прошлого века. Изначально заведение было популярным местом встречи интеллигенции, писателей и художников. Однако с течением времени городской пейзаж изменился, вокруг открылись многочисленные

фастфуды, современные кафе и сетевые кофейни с Wi-Fi, оригинальными напитками и креативным дизайном. Владельцы «Колибри» — пожилые супруги, считают, что старая добрая традиция привлекает публику и категорически против любых перемен, несмотря на резкое падение посещаемости.

Они уверены, что старый формат продолжит привлекать постоянных клиентов, а любые нововведения испортят уникальную атмосферу.

Вопросы к кейсу:

1. Какая главная проблема наблюдается в кофейне «Колибри» с точки зрения теории менеджмента?
2. Какую концепцию управления воплощают владельцы кофейни?
3. Какие фундаментальные понятия менеджмента упустили из виду владельцы «Колибри»?
4. Какие рекомендации по обновлению формата дали бы вы владельцам кофейни?
5. Есть ли шанс спасти положение простым возвратом к традиционным рецептам приготовления напитков и сохранению атмосферы?

Примерные тестовые задания по теме 1. Теория менеджмента

1. На микроуровне объектами управления являются:
 - а) технологические процессы
 - б) структурные подразделения
 - в) предприятия и рынки
 - г) акционеры
2. Менеджмент — это:
 - а) управление социально-экономическими процессами на уровне организации
 - б) управление социально-экономическими процессами на уровне государства
 - в) управление социально-экономическими процессами на высшем уровне организации
 - г) управление социально-экономическими процессами на уровне подразделения
3. Субъект управления — это:
 - а) персонал организации
 - б) то, чем управляют
 - в) руководство организации
 - г) те, кто управляют

4. Объект управления — это:
- а) руководство организации
 - б) то, чем управляют
 - в) те, кто управляют
 - г) персонал организации
 - д) ценообразование
 - е) деловая активность
5. Организация – это:
- а) объединение хорошо знакомых людей
 - б) группа людей, объединенных для достижения общих целей
 - в) объединение людей, имеющих общие увлечения
 - г) объединение людей, имеющих одинаковое социальное положение
6. Эффективность организации можно оценить:
- а) размером
 - б) производительностью
 - в) экспансией
 - г) размером уплачиваемых налогов
7. Критерием эффективности менеджмента выступает:
- а) доход
 - б) прибыль
 - в) заработная плата
 - г) уплачиваемые налоги
8. Обеспечение стабильности потребительского рынка, экономической безопасности страны, формирование конкурентной среды является стратегической целью государственного регулирования торговли
- а) да
 - б) нет
9. Защита прав субъектов хозяйствования — это:
- а) методы управления
 - б) принципы управления
 - в) функции управления
10. Иерархическая теория потребностей была разработана _____.
11. Укажите верную последовательность возникновения следующих школ:
- а) Школа научного управления;
 - б) Школа количественных методов;

- в) Школа человеческих отношений;
г) Классическая школа управления.

12. Установите соответствие между функцией и ее описанием.

	<i>Стиль</i>		<i>Характеристика</i>
А.	Западный стиль	1.	- высокая дисциплина, - долгосрочная стратегия функционирования; - повышенное внимание к научно-исследовательским разработкам; - социальная ориентация управления
Б.	Американский стиль	2.	- индивидуальная ответственность, - нет преданности сотрудников своему рабочему месту, - деловые отношения не совмещаются с личными
В.	Европейский стиль (Англия, Германия)	3.	- межфирменные отношения строятся на доверии; - высокий уровень образования всех работников; - понимание совместного вклада работников в развитие производства; - групповая ответственность
Г.	Восточный стиль	4.	- доминирование материальной мотивации над моральной, - жесткая система субординации, - система индивидуального поощрения
Д.	Российский стиль	5.	Национальной модели управления нет. Это симбиоз. Причины отсутствия: - короткий период развития рыночных отношений в стране; - менталитет; - размер территории страны; - многонациональность; - криминализированы наиболее доходные сферы; - высокие налоги на физических и юридических лиц.

1 ____, 2 ____, 3 ____, 4 ____, 5 __.

Литература:

1. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие: [16+] / И.В. Мишурова, Е.Н. Бандурина, О.В. Гудикова и др.; под ред. И.В. Мишуровой; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Факультет Менеджмента и предпринимательства. – Ростов-на-Дону: Издательско- полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 332 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567420>. – Библиогр.: с. 325-330. – ISBN 978-5-7972-2411-2. – Текст: электронный.

2. Полухина, А.Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие: [16+] / А.Н. Полухина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 220 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277048>. – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

3. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. – Москва: Юнити, 2012. – 880 с. – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118745>. – ISBN 5-238-00990-9. – Текст: электронный.

4. Новиков, В.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие / В.С. Новиков. – Москва: Книгодел, 2006. – 166 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575>. – ISBN 5-9659-0016-3. – Текст: электронный.

5. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. – Москва: Советский спорт, 2010. – 172 с.: ил. – (Профессиональное туристское образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258227>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9718-0448-2. – Текст: электронный.

ТЕМА 2. Особенности управления гостиничным предприятием

Вопросы для устного опроса (обсуждения)

1. Какие отличительные черты характерны для управления гостиничным бизнесом?
2. Каковы основные задачи управления гостиницей в условиях высокой конкуренции?
3. Какие специфические риски возникают при управлении гостиничным предприятием?
4. Как формируются ценностные предложения гостиниц для разных категорий туристов?
5. В чем заключаются сложности управления качеством обслуживания в гостиничном бизнесе?
6. Какие типы гостиниц классифицируют по уровню комфорта и сервису?
7. Назовите основные отделы, существующие в структуре гостиничного предприятия, и раскройте их функции.

8. Какие нормативные акты регулируют деятельность гостиниц в России?
9. Какие категории звезд присвоены российским гостиницам и что они означают?
10. В чем особенности международного гостиничного стандарта ISO 9001 и как он применяется в российских гостиницах?
11. Какая роль отводится системе внутреннего контроля качества в гостиничном предприятии?
12. Какие индикаторы используются для измерения эффективности работы гостиничного предприятия?
13. Назовите и проанализируйте пять источников повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.
14. Какие меры принимаются руководством гостиниц для увеличения доли повторных обращений клиентов?
15. Как формируется бюджет гостиничного предприятия и как распределяются расходы?
16. Какие задачи решает служба приема и размещения в гостинице?
17. Какие обязанности возлагаются на службу безопасности гостиничного комплекса?
18. Какова роль службы маркетинга и продаж в гостинице?
19. Как организуется работа отдела технического обслуживания и эксплуатации зданий в гостинице?
20. Какие информационные системы используются в гостиницах для автоматизации управления (например, PMS, POS)?
21. Какие технологические новшества внедряют современные гостиницы для повышения удобства проживания?
22. В чем заключается практика кросс-продаж в гостиничном бизнесе?
23. Какие угрозы несет для гостиничного бизнеса форс-мажорные обстоятельства и как минимизировать их последствия?
24. Какое воздействие оказывают пандемии и экономические кризисы на функционирование гостиниц?
25. Какие мероприятия проводятся для поддержания стандартов обслуживания и предотвращения падения качества сервиса?

Кейс-задача 1: Старое советское наследие

Ситуация:

Отель «Космос» построен в советские времена и долгие годы пользовался спросом благодаря расположению рядом с

железнодорожным вокзалом и центральной площадью небольшого провинциального городка. За десятилетия здание изнашивается, ремонт давно не проводился, инфраструктура морально устарела, мебель ветхая, а бассейн закрыт из-за аварийного состояния трубопровода.

Тем не менее, управляющий Александр Николаевич утверждает, что главной причиной неудач является недобросовестность молодых туристов, избалованность постояльцев и высокие цены на стройматериалы. Он не готов обсуждать серьезные реформы, утверждая, что проще подождать лучших времён, когда экономика восстановится.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема отеля «Космос» с точки зрения управления гостиничным предприятием?
2. Какие ключевые особенности управления гостиничным предприятием проигнорированы Александром Николаевичем?
3. Какие первоочередные действия вы посоветовали бы Александру Николаевичу для вывода отеля из кризиса?
4. Могут ли низкие цены компенсировать плохое состояние отеля и недостаток услуг?
5. Какие аспекты концепции управления гостиничным предприятием мог бы учесть управляющий?

Кейс-задача 2: Конфликт поколений

Ситуация:

Мини-отель «Вдохновение» принадлежит семейной паре пенсионеров, занимающихся бизнесом уже почти 30 лет. Их взрослые дети недавно вернулись домой после жизни за границей и хотят внести кардинальные изменения в ведении семейного бизнеса: обновление инфраструктуры, переход на цифровые платформы, развитие выездного туризма и экскурсионных туров. Родители возражают, опасаясь, что новый подход разрушит годами сложившуюся репутацию и доверие постоянных клиентов.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основной конфликт поколений в мини-отеле «Вдохновение»?
2. Какие особенности управления гостиничным предприятием проявились в этой ситуации?
3. Как примирить взгляды родителей и детей в пользу процветания бизнеса?
4. Какие компромиссы могли бы предложить обе стороны?
5. Существуют ли универсальные принципы управления гостиничным предприятием, позволяющие избегать подобных конфликтов?

Кейс-задача 3: Туризм в эпоху санкций

Ситуация:

Российский регион, ранее популярный среди иностранных туристов, переживает глубокий спад въездного туризма после наложения международных санкций. Многие местные отели испытывают дефицит загрузки, пытаясь выжить в сложной экономической ситуации. Небольшой загородный отель «Шале» пытается привлечь отечественных туристов, расширяя предложения активного отдыха и делая ставки на близлежащие санатории и лечебницы.

Однако владельцы отеля боятся потерять статус элитного заведения и деградировать до простого домика отдыха. Управляющий Евгений Иванович настаивает на сохранении премиальных стандартов обслуживания, несмотря на малое количество клиентов.

Вопросы к кейсу:

1. Какова основная проблема отеля «Шале» в свете особенностей управления гостиничным предприятием?
2. Какие факторы риска и внешняя среда повлияли на положение отеля?
3. Возможны ли компромиссные решения, сочетающие сохранение статуса премиум-класса и выживание в новых обстоятельствах?
4. Какие особые свойства управления гостиничным предприятием следует учитывать в нынешней экономической ситуации?
5. Существует ли универсальный рецепт выживания для гостиниц в условиях санкций и экономического кризиса?

Примерные тестовые задания по теме 2.

Особенности управления гостиничным предприятием

1. Организации — это:
 - а) основные правила управления организацией и персоналам
 - б) желаемое состояние всего объекта управления или его составляющих
 - в) максимально благоприятное состояние объекта в будущем
 - г) способы управления организацией или ее структурными подразделениями
2. По содержанию цели классифицируются на:
 - а) экономические, социальные, организационные, информационные, финансовые
 - б) количественные и качественные

- в) организации, структурного подразделения, работника, отрасли, региона
 - г) стратегические и тактические
3. К определению целей существует два подхода:
- а) внутренний, внешний
 - б) авторитарный, демократический
 - в) общий и личный
 - г) количественный, качественный
4. Отношения, которые носят характер устойчивых, объективных, существенных, необходимых и повторяющихся при определенных условиях явлений – это:
- а) принципы управления
 - б) законы управления
 - в) стили управления
 - г) методы управления
5. К общим законам управления относятся следующие:
- а) закон планирования, закон организации, закон мотивации, закон контроля, закон специализации
 - б) закон специализации, закон интеграции, закон необходимой и достаточной централизации управления, закон демократизации, закон времени
 - в) закон интеграции, закон централизации управления, закон демократизации, закон мотивации, закон либерализации управления
 - г) закон самосохранения, закон синергии
6. Принципы менеджмента вытекают из:
- а) стилей управления
 - б) методов управления
 - в) законов и закономерностей управления
 - г) функций управления
7. Выбор, который должен сделать менеджер, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью для реализации управленческих задач – это:
- а) управленческое решение
 - б) стиль управления
 - в) метод управления
 - г) делегирование полномочий
8. Основой организационного нормирования является:

- а) нормы управляемости
- б) нормы поведения
- в) строительные нормативы
- г) ценности организации

9. Распорядительные воздействия имеют:

- а) разовый директивный характер
- б) постоянный характер
- в) рекомендательный характер
- г) случайный характер

10. Основное рабочее время управленцы высшего звена тратят на принятие _____ решений.

11. Укажите верную последовательность этапов стратегического управления:

- а) стратегический выбор;
- б) реализация стратегии;
- в) стратегический анализ.

12. Установите соответствие между функциями управления и их исполнителями.

	Функция		Исполнитель
А.	Оперативное управление	1.	Заместитель директора по хозяйству и быту, заведующий рестораном (столовой), комендант общежитий, теплотехническая служба
Б.	Управление жилищным и коммунальным обслуживанием	2.	Осуществляется работниками диспетчерской службы, связано с выполнением работ по регулированию хода производства и реализации в соответствии с графиком, предполагает постоянный контроль за работой с целью ликвидации возникающих отклонений
В.	Управление делопроизводством	3.	Эта функция присуща инспектору отдела кадров, начальнику отдела кадров в части документального оформления кадров.
Г.	Управление кадрами или трудовыми ресурсами	4.	Секретарь-референт, начальник канцелярского отдела, архиватор.

1 ____, 2 ____, 3 ____, 4 __.

Литература:

1. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие: [16+] / И.В. Мишурова, Е.Н. Бандурина, О.В. Гудикова и др.; под ред. И.В. Мишуровой; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Факультет Менеджмента и предпринимательства. –

Ростов-на-Дону: Издательско- полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 332 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567420>. – Библиогр.: с. 325-330. – ISBN 978-5-7972-2411-2. – Текст: электронный.

2. Полухина, А.Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие: [16+] / А.Н. Полухина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 220 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277048>. – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

3. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. – Москва: Юнити, 2012. – 880 с. – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118745>. – ISBN 5-238-00990-9. – Текст: электронный.

4. Новиков, В.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие / В.С. Новиков. – Москва: Книгодел, 2006. – 166 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575>. – ISBN 5-9659-0016-3. – Текст: электронный.

5. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. – Москва: Советский спорт, 2010. – 172 с.: ил. – (Профессиональное туристское образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258227>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9718-0448-2. – Текст: электронный.

ТЕМА 3. Организационная структура гостиничного предприятия

Вопросы для устного опроса (обсуждения)

1. Что понимается под организационной структурой предприятия гостинично-ресторанного хозяйства?
2. Какие типы организационных структур встречаются в гостинично-ресторанных предприятиях?
3. В чем принципиальные отличия линейной и функциональной организационных структур?
4. Какие плюсы и минусы имеет линейно-функциональная структура управления в гостинично-ресторанном комплексе?
5. Когда целесообразно применение дивизионной структуры в гостинично-ресторанном бизнесе?

6. Какие функции выполняет руководитель высшего звена в гостинично-ресторанном предприятии?
7. Как организована работа служб снабжения и закупок в гостинично-ресторанном хозяйстве?
8. Какую роль играет бухгалтерия в структуре управления гостинично-ресторанным предприятием?
9. Какие задачи стоят перед службой приёма и размещения в гостинице?
10. Какие службы обеспечивают техническое обслуживание здания гостиницы и ресторана?
11. Как организовано управление производственными процессами в ресторане?
12. Какова структура службы кадрового администрирования в гостинично-ресторанном предприятии?
13. Какие должности относятся к службе охраны и безопасности в гостинично-ресторанном заведении?
14. Как распределены полномочия и ответственность между департаментами в крупных гостинично-ресторанных комплексах?
15. Как строится вертикаль управления в сетевом гостинично-ресторанном холдинге?
16. Какие преимущества даёт горизонтально интегрированная структура управления?
17. В чём проявляется сложность согласования действий отделов в крупной гостиничной сети?
18. Какие роли выполняют директора департаментов в многоуровневой организационной структуре?
19. Что относится к компетенции генерального управляющего гостинично-ресторанного комплекса?
20. Как внедрить матричную структуру управления в небольшом гостинично-ресторанном предприятии?
21. Какие должностные инструкции разрабатываются для сотрудников гостинично-ресторанного бизнеса?
22. В каком порядке выстраивается процедура назначения и увольнения сотрудников в гостинично-ресторанном предприятии?
23. Как решается проблема дублирования функций в сложных организационных структурах гостинично-ресторанного учреждения?
24. Какие альтернативные способы построения организационной структуры используются в небольших семейных гостиницах и ресторанах?

25. Какие тенденции наблюдаются в эволюции организационных структур гостинично-ресторанных комплексов в XXI веке?

Кейс-задача 1: Рост с линейной структурой

Ситуация:

Небольшой семейный пансионат «Прибой» начинался как небольшая частная гостиница с одной семьей владельцев, выполняющей все операции: прием гостей, уборку комнат, приготовление пищи. Сейчас пансионат вырос до пяти этажей и шестидесяти номеров, но сохранил прежнюю простую линейную структуру управления, где старший сотрудник отвечает за большинство вопросов.

Новый владелец, Игорь Александрович, решил расширить предприятие, открыв фитнес-центр и SPA-зону, однако заметил, что такая простая структура управления создает перегрузку у топ-менеджера и замедляет темпы развития бизнеса.

Вопросы к кейсу:

1. В чём заключается основная проблема пансионата «Прибой» с точки зрения организационной структуры?
2. Какую организационную структуру (линейную, функциональную, линейно-функциональную, дивизиональную) рекомендовалось бы установить Игорю Александровичу?
3. Какие ключевые аспекты оргструктуры игнорирует нынешнее руководство пансионата?
4. Какие конкретные шаги и изменения необходимо произвести в ближайшее время для повышения эффективности работы?
5. Следует ли сохранять старую организационную структуру в перспективе дальнейшего роста бизнеса?

Кейс-задача 2: Отдел коммуникаций и нового начальника

Ситуация:

Крупная сеть гостиниц «Радуга» решила объединить несколько региональных офисов в единый центр управления и назначила новую должность директора по связям с общественностью. Новый специалист пришел из другого бизнеса и начал реформировать всю структуру связей с прессой и государственными органами. Появилась новая структура отделов и появилась обязанность еженедельно собирать отчёты от всех регионов.

Многие региональные представители стали считать такую централизованную систему избыточной, ссылаясь на многолетний

положительный опыт самостоятельного налаживания контактов с властями и средствами массовой информации.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основное противоречие в реорганизации организационной структуры сети гостиниц «Радуга»?
2. Какие особенности управления гостиничным предприятием проявляются в данной ситуации?
3. Какой компромисс можно предложить региональным представителям и центру?
4. Как должна выглядеть оптимальная организационная структура управления связями с общественностью?
5. Какие изменения потребуется внести в дальнейшем для эффективного взаимодействия центрального офиса и региональных представительств?

Кейс-задача 3: Семейный бизнес против корпораций

Ситуация:

Молодой предприниматель Павел хочет приобрести небольшую семью принадлежащую гостиницу «Василёк», чтобы превратить её в высококлассный объект премиум класса. Предприниматель планирует привлечь инвесторов и перестроить весь бизнес, внедрив современную структуру управления и пригласив профессиональных менеджеров. Тем не менее, семья, владеющая гостиницей, сопротивляется изменению традиционному стилю управления, говоря, что гостиница построена трудом дедушки и бабушка, и любое вмешательство приведет к утрате её уникальности.

Павел уверен, что без преобразований гостиница неизбежно придёт в упадок.

Вопросы к кейсу:

1. В чём лежит основное препятствие в приобретении и реструктуризации гостиницы «Василёк»?
2. Какие особенности управления гостиничным предприятием демонстрируются в этой ситуации?
3. Каковы перспективы сохранения старого семейного стиля управления и включения новых подходов?
4. Нуждается ли Павел в полном изменении организационной структуры или возможен промежуточный вариант?
5. Имеет ли право семья отстаивать свои убеждения, если речь идет о личной истории и памяти предков?

Примерные тестовые задания по теме 3. Организационная структура гостиничного предприятия

1. Совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами это - ...
 - а) организационная структура управления
 - б) организационные коммуникации
 - в) производственные подразделения
 - г) аппарат управления
2. Структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть это - ...
 - а) звенья управления
 - б) аппарат управления
 - в) служба контроля качества
 - г) штабной аппарат
3. Под организационно-управленческой структурой понимают:
 - а) совет директоров
 - б) совокупность управленческих звеньев
 - в) управленческая решетка
 - г) все ответы верны
4. Организационная структура отражает:
 - а) расположение элементов
 - б) взаимосвязь элементов
 - в) соотношение
 - г) все ответы верны
5. В основе управления организацией стоят:
 - а) владелец и финансовый директор
 - б) генеральный директор и коммерческий директор
 - в) владелец и генеральный директор
 - г) финансовый и коммерческий директор
6. Уровень управления – это:
 - а) определенная ступень управления
 - б) совокупность звеньев управления
 - в) часть системы управления
 - г) все ответы верны
7. На сколько групп делятся условно-структурные подразделения отеля:

- а) 3
- б) 5
- в) 4
- г) 2

8. Что из нижеперечисленного не относится к подразделениям front-office:

- а) рецепция
- б) анимация
- в) бухгалтерия
- г) спа-центр

9. Какие из ниже проведенных подразделений относятся к back-office:

- а) кухня
- б) лобби-бар
- в) маркетинговая служба
- г) все ответы верны

10. Все структурные подразделения отеля делятся на две группы: _____ и _____.

11. Укажите верную последовательность 5 циклов организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов по Л. Грейнеру:

- а) кризис границ
- б) кризис контроля
- в) кризис автономии
- г) кризис доверия
- д) кризис лидерства

12. Установите соответствие между типами организационных структур и их характеристиками.

	<i>Тип структуры</i>		<i>Характеристика</i>
А.	Линейная организационная структура управления	1.	этот принцип построения оргструктуры используется на предприятиях и в организациях, имеющих широкий профиль выпускаемой продукции или распределенных географически.
Б.	Функциональная структура управления	2.	это наиболее распространенный тип иерархической (бюрократической) структуры.
В.	Дивизиональные (дивизионные) структуры управления	3.	является своеобразным компромиссом между проектной и линейно-функциональной структурой являются матричные структуры, и объединяет в себе их преимущества; представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного

			подчинения исполнителей.
Г.	Матричная структура	4.	этот принцип предполагает, что структура будет формироваться на основе разделения организации по характеру деятельности подразделений.

1 ____, 2 ____, 3 ____, 4 __.

Литература:

1. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие: [16+] / И.В. Мишурова, Е.Н. Бандурина, О.В. Гудикова и др.; под ред. И.В. Мишуровой; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Факультет Менеджмента и предпринимательства. – Ростов-на-Дону: Издательско- полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 332 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567420>. – Библиогр.: с. 325-330. – ISBN 978-5-7972-2411-2. – Текст: электронный.

2. Полухина, А.Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие: [16+] / А.Н. Полухина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 220 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277048>. – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

3. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. – Москва: Юнити, 2012. – 880 с. – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118745>. – ISBN 5-238-00990-9. – Текст: электронный.

4. Новиков, В.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие / В.С. Новиков. – Москва: Книгодел, 2006. – 166 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575>. – ISBN 5-9659-0016-3. – Текст: электронный.

5. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. – Москва: Советский спорт, 2010. – 172 с.: ил. – (Профессиональное туристское образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258227>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9718-0448-2. – Текст: электронный.

ТЕМА 4. Управление качеством услуг в гостиничном бизнесе

Вопросы для устного опроса (обсуждения)

1. Что такое качество услуг в гостиничном бизнесе и как оно определяется?
2. Какие международные стандарты качества действуют в гостиничном бизнесе?
3. Какие признаки свидетельствуют о высоком качестве обслуживания в гостинице?
4. Как влияет репутация гостиницы на её конкурентоспособность?
5. Какие инструменты используются для мониторинга качества услуг в гостиницах?
6. Как проводится анализ жалоб и претензий клиентов в гостиничном бизнесе?
7. Что такое карта услуг и как она используется в гостиничном предприятии?
8. Какие факторы негативно влияют на качество гостиничных услуг?
9. Как связаны профессионализм персонала и качество предоставляемых услуг?
10. Какие процедуры сертификации качества существуют в гостиничном бизнесе?
11. Как можно измерять степень удовлетворенности клиентов услугами гостиницы?
12. Какова роль системы рейтингов и отзывов на сайтах бронирования в оценке качества услуг?
13. Какие действия предпринимает администрация гостиницы при обнаружении низкого качества обслуживания?
14. Какие шаги предпринимаются для устранения недостатков и улучшения качества услуг?
15. Что такое управление процессом оказания услуг в гостиничном бизнесе?
16. Как контролируются соблюдение санитарных норм и правил гигиены в гостиницах?
17. Какие технологические средства помогают поддерживать высокий уровень качества услуг?
18. Как работают системы управления качеством (например, TQM) в гостиничном бизнесе?
19. Какие важные моменты учитываются при подготовке персонала к предоставлению высококачественных услуг?
20. Как формируется политика качества в гостиничном предприятии?
21. Какие метрики качества услуг используются в гостиничном бизнесе?

22. В чём выражается ключевая важность непрерывного обучения персонала для повышения качества услуг?
23. Какие эффективные приемы используются для сокращения числа недовольных клиентов?
24. Какие негативные последствия влечет низкое качество услуг для гостиничного бизнеса?
25. Как правильно выбрать систему оценки качества услуг для конкретного гостиничного предприятия?

Кейс-задача 1: Неприятные сюрпризы для постояльцев

Ситуация:

Гостиница «Эдельвейс» расположена в живописном уголке горного района и славится красивым видом из окон, экологически чистым питанием и тишиной. Однако постепенно появляются негативные отзывы гостей: грязь в коридорах, неполадки сантехники, плесень в ванной комнате, неработающий кондиционер и слабый сигнал интернета. Сотрудники ссылаются на нехватку бюджета и хроническую усталость от постоянной нехватки кадров.

Несмотря на усилия руководства, общее впечатление о качестве услуг падает, а поток туристов сокращается.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема гостиницы «Эдельвейс» с точки зрения управления качеством услуг?
2. Какие ключевые аспекты управления качеством игнорируются руководством гостиницы?
3. Какие стандартные модели управления качеством (TQM, ISO 9001, Lean Production) подошли бы гостинице «Эдельвейс»?
4. Какие действия необходимо предпринять руководству для восстановления утраченного качества услуг?
5. Достаточно ли косметического ремонта и улучшений в интерьере для полного возвращения доверия гостей?

Кейс-задача 2: Стандартизированный подход против индивидуальности

Ситуация:

Отель «Альянс» — крупная международная гостиничная сеть, известная своим строгим соблюдением единых стандартов обслуживания по всему миру. Все сотрудники обязаны следовать одинаковым правилам независимо от страны и местоположения отеля. Однако некоторые иностранные гости отмечают, что подобный стандартный подход лишает

ощущение уникальности путешествия и восприятия местных особенностей страны.

Так, гость из Китая выразил удивление, обнаружив одинаковые завтраки, дизайн интерьера и запах мыла в номерах, как в Европе.

Вопросы к кейсу:

1. В чём заключается основная проблема сети отелей «Альянс» с точки зрения управления качеством услуг?
2. Какие аспекты управления качеством нуждаются в доработке?
3. Возможно ли совместить стандартизацию и индивидуальный подход к гостям?
4. Как должен поступить отель, соблюдая баланс между унифицированными нормами и локальным колоритом?
5. Должна ли стандартизация быть абсолютной или допускать исключения в зависимости от местности?

Кейс-задача 3: Интернет-рейтинги и разочарования гостей

Ситуация:

Мини-отель «Золотые пески» расположен в приморской зоне, обещает свежий воздух, просторные комнаты и море поблизости. После запуска мощной рекламно-промоушн кампании рейтинги и бронировки начали расти, но вскоре появились негативные отзывы на Booking.com и TripAdvisor: грязные полотенца, неприятный запах в номере, плохо работающий интернет, медленное обслуживание и холодные завтраки.

Администрация уверена, что это временные сбои, вызванные неожиданным наплывом гостей, и отказывается признать масштаб проблемы.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема мини-отеля «Золотые пески» с точки зрения управления качеством услуг?
2. Какие элементы управления качеством были проигнорированы администрацией?
3. Как влияют интернет-рейтинги на восприятие качества услуг в гостиничном бизнесе?
4. Какие меры надо срочно предпринять администрации для нормализации ситуации?
5. Возможно ли восстановить потерянную репутацию после негативного отзыва большого количества пользователей?

Примерные тестовые задания по теме 4.

Управление качеством услуг в гостиничном бизнесе

1. Какое количество этапов включает модель управления качеством Д. Джурана?
 - а) 10
 - б) 12
 - в) 14
 - г) 15

2. В какой стране впервые появились «кружки качества»?
 - а) Японии
 - б) США
 - в) Канаде
 - г) Германии

3. Модель системы управления качеством, в которой предложено рассматривать качество не как конечный результат производства изделия, а на каждом этапе его создания – это:
 - а) модель Д. Джурана;
 - б) модель Э. Деминга;
 - в) модель А. Фейгенбаума;
 - г) модель Эттингера-Ситтига.

4. Кто из ученых, занимавшихся проблемами управления качеством, предложил внедрять предпринимательскую культуру, в основе которой лежит осознание значения качества, и образ мышление, ориентированный на достижение «нуля дефектов»?
 - а) Э. Деминг;
 - б) Д. Джуран;
 - в) Ф. Кросби;
 - г) Ф. Тейлор.

5. Кто является автором концепции всеобщего контроля качества (TQC)?
 - а) А. Фейгенбаум;
 - б) Д. Джуран;
 - в) Ф. Тейлор;
 - г) Э. Деминг.

6. Какая из перечисленных позиций не соответствует содержанию эффекта от повышения качества для потребителей продукции?
 - а) расширение и обновление ассортимента изделий;
 - б) сокращение потерь от брака и рекламаций;
 - в) сокращение затрат в процессе эксплуатации продукции;
 - г) более полное удовлетворение потребностей населения.

7. Какому из аспектов качества соответствует следующее содержание:
«Качество определяет конкурентоспособность фирм, влияет на уровень доходов населения, уровень безработицы, на ситуацию внутри страны, на международный статус государства»?
- а) национальный;
 - б) политический;
 - в) социальный;
 - г) экономический.
8. Какому из аспектов качества соответствует следующее содержание:
«Высокое качество повышает уровень образованности, интеллектуального развития, благосостояния нации»?
- а) национальный;
 - б) политический;
 - в) социальный;
 - г) экономический.
9. Модель управления качеством Фейгенбаума включает несколько уровней. Расположите их в правильной последовательности:
- а) этап активизации системы
 - б) реализация системы
 - в) проектирование системы обеспечения качества
 - г) подготовка к проектированию
 - д) конечный уровень
10. Продолжите определение: качество услуги – это .
11. Укажите верную последовательность основных этапов процесса управленческого контроля:
- а) проведение необходимых корректирующих мероприятий
 - б) разработка стандартов и критериев
 - в) сопоставление реальных результатов со стандартами
12. Установите соответствие между видом контроля и его характеристикой.

	<i>Вид контроля</i>		<i>Характеристика</i>
А.	Предварительный контроль	1.	осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником
Б.	Текущий контроль	2.	осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.
В.	Заключительный контроль	3.	обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего,

		он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам
--	--	--

1____,2____,3____.

Литература:

1. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие: [16+] / И.В. Мишурова, Е.Н. Бандурина, О.В. Гудикова и др.; под ред. И.В. Мишуровой; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Факультет Менеджмента и предпринимательства. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 332 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567420>. – Библиогр.: с. 325-330. – ISBN 978-5-7972-2411-2. – Текст: электронный.

2. Полухина, А.Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие: [16+] / А.Н. Полухина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 220 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277048>. – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

3. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. – Москва: Юнити, 2012. – 880 с. – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118745>. – ISBN 5-238-00990-9. – Текст: электронный.

4. Новиков, В.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие / В.С. Новиков. – Москва: Книгодел, 2006. – 166 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575>. – ISBN 5-9659-0016-3. – Текст: электронный.

5. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. – Москва: Советский спорт, 2010. – 172 с.: ил. – (Профессиональное туристское образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258227>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9718-0448-2. – Текст: электронный.

ТЕМА 5. Управленческие решения: подготовка, принятие, реализация

Вопросы для устного опроса (обсуждения)

1. Что такое управленческое решение и какие его виды существуют?
2. Какие этапы проходит процесс подготовки управленческого решения?
3. Каким требованиям должно соответствовать качественное управленческое решение?
4. Какие внешние и внутренние факторы влияют на принятие управленческих решений?
5. Какова роль руководителя в процессе принятия управленческих решений?
6. Какие ограничения и трудности возникают при принятии управленческих решений?
7. Какие методы анализа и диагностики ситуаций используются при подготовке управленческих решений?
8. Какие подходы к принятию решений выделяют в зависимости от характера решаемых задач?
9. Какие правила рационального принятия решений сформулировал Генри Минцберг?
10. Какие достоинства и недостатки имеет коллегиальное принятие решений?
11. Как выбирать оптимальное решение из нескольких вариантов?
12. Какие приёмы используются для преодоления неопределённостей при принятии решений?
13. Какие возможные ошибки допускают руководители при принятии управленческих решений?
14. Как осуществлять эффективный контроль реализации принятого управленческого решения?
15. Какие действия предпринимаются при выявлении отклонений от запланированного результата?
16. Как технология PDCA (Plan-Do-Check-Act) помогает реализовать принятые управленческие решения?
17. Как оценивается эффективность принимаемых управленческих решений?
18. Какие причины приводят к провалу управленческих решений?
19. Какие позитивные эффекты обеспечивает правильное принятие управленческих решений?
20. Как правильно сочетать интуицию и объективные данные при принятии решений?
21. Какие форматы обсуждений используются при выработке коллективных решений?
22. Как мотивировать сотрудников соблюдать принятые управленческие решения?

23. Какие типичные конфликты возникают при реализации управленческих решений и как их разрешать?
24. Как эффективно согласовывать интересы участников при принятии важных решений?
25. Как организован процесс передачи полномочий и ответственности в ходе реализации управленческих решений?

Кейс-задачи с разбором конкретных проблемных ситуаций

Кейс-задача 1: Строительство парковки возле гостиницы «Курск»

Ситуация:

Недавно отреставрированная городская гостиница «Курск» расположена в самом сердце исторического центра города. Рядом находится парк, театры и торговые центры, что привлекает многочисленных туристов и гостей города. Единственная существенная проблема — отсутствие нормальной парковки для автомобилей гостей. Автомобильный трафик сильно возрос, улицы узкие, и практически невозможно припарковаться в непосредственной близости от гостиницы.

Дирекция гостиницы намерена решить проблему строительства собственного парковочного комплекса, однако возникает ряд препятствий: — Ограниченный земельный участок. — Требования архитектурного комитета по сохранению облика исторической застройки. — Высокие затраты на строительство подземного паркинга.

Необходимо принять решение о строительстве парковки и обосновать его.

Вопросы к кейсу:

1. Какова основная проблема гостиницы «Курск» с точки зрения управленческих решений?
2. Какие альтернативные варианты решения проблемы стоянки рассматриваются дирекцией?
3. Какую дополнительную информацию необходимо собрать для принятия наилучшего решения?
4. Какие риски сопутствуют строительству наземной и подземной парковки?
5. Каковы ваши рекомендации по размещению парковки с учётом исторических особенностей района?

Кейс-задача 2: Продажа земельного участка под зданием хостела «Белгородская застава»

Ситуация:

Хостел «Белгородская застава» расположен на окраине Курска, рядом с трассой Белгород-Курск-Орел. Здание построено в советский период и расположено на земельном участке значительной площади. Посещаемость снижается, так как жилье там дешёвое, но далеко от центральных достопримечательностей города.

Хозяйка хостела Елена Николаевна получила выгодное коммерческое предложение продать участок крупным застройщикам. Продав землю, она смогла бы купить квартиру и выйти на пенсию. Однако покупатели требуют снести существующее здание и освободить площадку. Директор сомневается, какое решение принять.

Вопросы к кейсу:

1. В чём заключается основная проблема Елены Николаевны в контексте управленческих решений?
2. Какие факторы необходимо учитывать при принятии решения о продаже земли?
3. Какие аргументы могут убедить хозяйку оставить хостел и реконструировать его?
4. Какие сценарии дальнейших действий возможны для Елены Николаевны?
5. Какие дополнительные данные необходимы для полноценного анализа ситуации?

Кейс-задача 3: Замена старого инженерного оборудования в гостинице «Белая акация»

Ситуация:

Гостиница «Белая акация» расположена неподалёку от Курского авиационного завода и ежегодно принимает десятки авиаконструкторов и инженеров. Старая система водоснабжения и отопления постоянно выходит из строя, часто случаются поломки лифтового оборудования, кондиционеры шумят и ломаются, канализация течёт. Гости оставляют негативные отзывы и требуют компенсации.

Ремонт дорогостоящего оборудования затруднен отсутствием квалифицированных специалистов в регионе. Средств на замену инженерных сетей крайне мало. Руководству предстоит принять сложное решение: продолжать латать старое оборудование или искать источник финансирования для полной замены.

Вопросы к кейсу:

1. В чём заключается основная проблема гостиницы «Белая акация» с точки зрения управленческих решений?

2. Какие существуют альтернативные решения по замене или ремонту инженерного оборудования?
3. Какие аспекты управленческого решения будут играть главную роль при выборе варианта?
4. Какие возможные последствия ожидают гостиницу при каждом варианте?
5. Какие источники финансирования можно задействовать для реализации необходимого решения?

Примерные тестовые задания по теме 5.

Управленческие решения: подготовка, принятие, реализация

1. Что включает в себя процесс принятия управленческого решения в условиях неопределенности:
 - а) Сбор дополнительной информации
 - б) Ожидание указаний высшего руководства
 - в) Откладывание принятия управленческого решения на будущее
 - г) Опрос всех исполнителей
2. Назовите достоинства коллективного метода принятия управленческих решений:
 - а) Низкие затраты на принятие решения
 - б) Высокие затраты времени на принятие решения
 - в) Сведения риска к минимуму
 - г) Всестороннее рассмотрение проблемы
3. Что представляет собой принятие управленческих решений методом Дельфи:
 - а) Индивидуальный метод
 - б) Авторитарный метод
 - в) Коллективный многотуровой метод
 - г) Прогнозный метод
4. Что предполагает рациональная модель принятия управленческого решения:
 - а) Выполнение указаний сверху
 - б) Учет интересов руководства
 - в) Максимальную эффективность управленческого решения
 - г) Использование интуиции
5. Что предполагает принятие управленческого решения, основанного на суждениях:
 - а) Учет суждений высшего руководства

- б) Учет интересов непосредственного руководителя
 - в) Использование интуиции
 - г) Выбор решения основывается на знаниях, накопленном опыте
6. Что предполагает политическая модель принятия управленческого решения:
- а) Максимальную реализацию личных интересов руководителя
 - б) Максимальную реализацию интересов организации
 - в) Максимальную реализацию интересов членов трудового коллектива
 - г) Максимальную реализацию интересов конкурентов
7. Что является первой стадией процесса принятия управленческого решения:
- а) Установление целей и задач
 - б) Выработку критериев эффективности решения
 - в) Признание проблемы
 - г) Контроль
8. Какое управленческое решение можно принять в условиях определенности ситуации:
- а) С максимальной эффективностью
 - б) С высоких уровнем риска
 - в) С минимальной эффективностью
 - г) С высокими затратами
9. Наиболее удачное определение управленческого решения — это:
- а) инструмент управленческой деятельности;
 - б) продукт управленческой деятельности;
 - в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
 - г) форма воздействия субъекта на объект;
 - д) управленческий документ.
10. Базовая управленческая категория – это .
11. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса — это:
- а) управленческие действия;
 - б) управленческая ситуация;
 - в) управленческое решение;
 - г) управленческие функции.
12. Установите соответствие.

	<i>Понятие</i>		<i>Характеристика</i>
А.	Процесс принятия решения	1.	это выбор, сделанный на основе ощущений того, что он правильный.
Б.	Интуитивные решения	2.	психологический процесс, носит либо интуитивный характер, либо основанный на суждениях, либо рациональный характер.
В.	Решения, основанные на суждениях	3.	это выбор, сделанный на основе знаний и опыта.

1 ____, 2 ____, 3 __.

Литература:

1. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие: [16+] / И.В. Мишурова, Е.Н. Бандурина, О.В. Гудикова и др.; под ред. И.В. Мишуровой; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Факультет Менеджмента и предпринимательства. – Ростов-на-Дону: Издательско- полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 332 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567420>. – Библиогр.: с. 325-330. – ISBN 978-5-7972-2411-2. – Текст: электронный.

2. Полухина, А.Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие: [16+] / А.Н. Полухина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 220 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277048>. – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

3. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. – Москва: Юнити, 2012. – 880 с. – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118745>. – ISBN 5-238-00990-9. – Текст: электронный.

4. Новиков, В.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие / В.С. Новиков. – Москва: Книгодел, 2006. – 166 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575>. – ISBN 5-9659-0016-3. – Текст: электронный.

5. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. – Москва: Советский спорт, 2010. – 172 с.: ил. – (Профессиональное туристское образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258227>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9718-0448-2. – Текст: электронный.

ТЕМА 6. Риск-менеджмент на гостиничном предприятии

Вопросы для устного опроса (обсуждения)

1. Что такое риск-менеджмент и зачем он необходим гостиничному предприятию?
2. Какие основные риски возникают в деятельности гостиничного предприятия?
3. Какие классификации рисков используются в гостиничном бизнесе?
4. Как оценить вероятность наступления риска и его возможные последствия?
5. Какие методы идентификации рисков применяются в гостиничном бизнесе?
6. Каким образом гостиничные предприятия проводят анализ и оценку рисков?
7. Какие стратегии управления рисками возможны в гостиничном бизнесе?
8. Как составить карту рисков для гостиничного предприятия?
9. Какие профилактические меры необходимы для минимизации рисков на гостиничном предприятии?
10. Какие факторы увеличивают вероятность чрезвычайных происшествий в гостиницах?
11. Как сотрудники гостиниц готовятся к возможным чрезвычайным ситуациям?
12. Какие правовые нормы регламентируют безопасность на территории гостиничного предприятия?
13. Как гостиница должна реагировать на природные катаклизмы и техногенные аварии?
14. Какие юридические риски существуют в гостиничном бизнесе и как их избежать?
15. Как предупредить возникновение пожарных рисков и обезопасить здание гостиницы?
16. Как действовать в случае нападения злоумышленников на территорию гостиницы?
17. Какие страховки нужны гостиничному предприятию для защиты от рисков?
18. Как минимизировать риски потери клиентов вследствие негативных отзывов?
19. Какие превентивные меры предусмотрены для предотвращения террористических актов?
20. Как снизить риск конфликтов с местными жителями вблизи гостиницы?

21. Какие меры принимают гостиничные предприятия для борьбы с кибератаками и утечкой персональных данных?
22. Как уменьшить вероятность банкротства гостиничного предприятия?
23. Как предотвратить нарушение прав интеллектуальной собственности в гостиничном бизнесе?
24. Какие санкции грозят гостинице за несоблюдение санитарно-эпидемиологических требований?
25. Как вести себя руководству гостиницы в случае массовых заболеваний среди постояльцев?

Кейс-задачи с разбором конкретных проблемных ситуаций

Кейс-задача 1: Пансионат «Солнышко» — угроза затопления

Ситуация:

Пансионат «Солнышко» расположен на берегу реки Сейм в пригороде Курска. Несколько лет подряд весной река разливается, угрожая подтоплением территории пансионата. Последствия ежегодных наводнений становятся непредсказуемыми, а стоимость страхования имущества и инфраструктуры стремительно растёт. Администрация пансионата вынуждена тратить значительную часть дохода на страхование и защиту от стихийных бедствий.

Кроме того, постоянные угрозы наводнения отпугивают туристов, ухудшается привлекательность пансионата, снижаются доходы. Перед директором пансионата стоит непростая задача: принять решение о комплексной защите от природных рисков либо перенести пансионат в другое место.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема пансионата «Солнышко» с точки зрения риск-менеджмента?
2. Какие конкретно риски угрожают имуществу и финансам пансионата?
3. Какие имеются варианты минимизации ущерба от весеннего половодья?
4. Целесообразно ли переносить пансионат на новое место, и какие аспекты следует учесть при таком решении?
5. Как правильно выстроить страховочную политику и оптимизировать расходы на неё?

Кейс-задача 2: Мини-отель «Императорский» — пожароопасность

Ситуация:

Мини-отель «Императорский» расположен в историческом здании XIX века в центре города. Здание признано памятником архитектуры, поэтому реконструкция и замена электропроводки невозможны без согласия компетентных органов. Уже дважды за последние десять лет в соседних домах случались пожары, и ущерб гостиничному бизнесу оказался значительным: эвакуация постояльцев, вынужденные отключения электроэнергии и невозможность заселения.

Перед руководителем мини-отеля встал сложный выбор: продолжить эксплуатацию здания в надежде на удачу или закрыть бизнес навсегда, продав недвижимость.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема мини-отеля «Императорский» с точки зрения риск-менеджмента?
2. Какие опасности и риски угрожают этому объекту недвижимости?
3. Какие меры профилактики пожаров необходимо принять, если эксплуатация здания продолжается?
4. Какие риски несёт продажа недвижимости и прекращение деятельности?
5. Можно ли модернизировать электрооборудование без разрушения памятника архитектуры?

Кейс-задача 3: «Грин Парк» — эпидемиологическая угроза

Ситуация:

Туристический кластер «Грин Парк» располагается в сосновом бору Курской области и включает в себя гостевые коттеджи, прогулочный парк, детскую зону отдыха и спортивный лагерь. Летом 2023 года регион подвергся нашествию клещей, переносящих опасные заболевания. Администрация парка зафиксировала значительное снижение численности туристов и увеличенное число заявок на отмену забронированных коттеджей.

Кроме того, возникли проблемы с прохождением обязательной вакцинации персонала, необходимой для работы в местах массового посещения. Руководители парка столкнулись с необходимостью быстрой реакции на эпидемиологическую опасность.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема туристического кластера «Грин Парк» с точки зрения риск-менеджмента?
2. Какие существуют угрозы здоровью и благополучию туристов и персонала?

3. Какие срочные меры необходимо принять для уменьшения воздействия эпидемии?
4. Стоит ли закрывать комплекс на карантин и на какой срок?
5. Каким образом можно компенсировать убытки и потери бизнеса в результате вспышки болезни?

Примерные тестовые задания по теме 6. Риск-менеджмент на гостиничном предприятии

1. Риск – это:
 - а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток
 - б) все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка
 - в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий
 - г) вероятность провала программы продаж
2. Управление риском – это:
 - а) отказ от рискованного проекта
 - б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска
 - в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие риска или уход от него
 - г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска
3. Реализация риск-менеджмента на современных предприятиях включает в себя:
 - а) выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска
 - б) прогнозирование этой деятельности для снижения уровня риска
 - в) умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности
 - г) умение ликвидировать такие последствия
4. Содержательная сторона риск-менеджмента включает в себя:
 - а) планирование деятельности по реализации рискованного проекта
 - б) сравнение вероятностей и характеристик риска, полученных в результате оценки и анализа риска
 - в) выбор мер по минимизации или устранению последствий риска
 - г) организация службы управления рисками на предприятии

5. Какие категории задач риск-менеджмента можно выделить?
- а) применение риск-менеджмента
 - б) применение методов риск-менеджмента
 - в) управление рисками по их типам
 - г) точность оценок рисков
6. VAR – это:
- а) парадигма стоимости риска (Value-at-Risk)
 - б) показатель объемов потерь прибыли (Volume at Reduce)
 - в) степень сопротивления персонала рискованным проектам (Volume at Resistance)
 - г) объем риска (Volume of Accepted Risk)
7. Главной функцией риск-менеджмента является:
- а) создание чуткой системы управления рисками
 - б) оценка риска по каждому проекту в компании
 - в) оценка риска для компании в целом
 - г) предотвращение банкротства компании в результате наступления случайных событий
8. Что из перечисленного не является элементом расчета VAR для одного актива?
- а) текущая стоимость актива
 - б) чувствительность стоимости к неблагоприятному изменению фактора риска
 - в) изменение стоимости в перспективе
 - г) возможное изменение фактора риска при данном доверительном уровне
9. Процесс снижения риска за счет увеличения разнообразия видов деятельности, рынков сбыта или каналов поставок носит название:
- а) конвергенция
 - б) фокусирование
 - в) диверсификация
 - г) дифференцирование
10. Субъективный метод определения вероятности основан на оценках.
11. Организация риск-менеджмента состоит из следующих 9 этапов (расставьте их в верной последовательности).
- а) получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного

действия

- б) разработка программы действий по снижению рисков
- в) определение цели риска и цели рискованных вложений капитала
- г) разработка различных вариантов рискованного вложения капитала и оценка их оптимальности
- д) организация мероприятий по выполнению намеченной программы действия
- е) определение действительной стоимости риска
- ж) выбор стратегии и приемов управления риском, а также способов снижения степени риска
- з) контроль выполнения намеченной программы
- и) анализ и оценка результатов выполнения выбранного варианта рискованного решения

12. Установите соответствие между характеристикой критерия принятия решения и его названием.

	<i>Критерий</i>		<i>Характеристика</i>
А.	Критерий Лапласа	1.	Критерий принятия решения в условиях неопределенности, основанный на выборе максимального среднего значения.
Б.	Критерий Вальда	2.	Критерий, направленный на минимизацию потерь от неверно принятого решения.
В.	Критерий Гурвица	3.	Критерий наибольшей осторожности при выборе рискованных решений.
Г.	Критерий Сэвиджа	4.	Критерий, основанный на принципе недостаточного обоснования.

1 ____, 2 ____, 3 ____, 4 __.

Литература:

1. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие: [16+] / И.В. Мишурова, Е.Н. Бандурина, О.В. Гудикова и др.; под ред. И.В. Мишуровой; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Факультет Менеджмента и предпринимательства. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 332 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567420>. – Библиогр.: с. 325-330. – ISBN 978-5-7972-2411-2. – Текст: электронный.

2. Полухина, А.Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие: [16+] / А.Н. Полухина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 220 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277048>. – Библиогр. в кн. – Текст :

электронный.

3. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. – Москва: Юнити, 2012. – 880 с. – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118745>. – ISBN 5-238-00990-9. – Текст: электронный.

4. Новиков, В.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие / В.С. Новиков. – Москва: Книгодел, 2006. – 166 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: [http:// biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575). – ISBN 5- 9659-0016-3. – Текст: электронный.

5. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. – Москва: Советский спорт, 2010. – 172 с.: ил. – (Профессиональное туристское образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258227>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9718-0448-2. – Текст: электронный.

ТЕМА 7. Управление конфликтами

Вопросы для устного опроса (обсуждения)

1. Что такое конфликт и какова природа его происхождения в гостинично-ресторанном бизнесе?
2. Какие типы конфликтов бывают в гостинично-ресторанных предприятиях?
3. В чем причина большинства конфликтов между сотрудниками и администрацией гостиницы?
4. Какие характерные конфликты возникают между работниками фронт-офиса и бэк-офиса?
5. Какие общие признаки указывают на наличие конфликта в организации?
6. Как правильно распознать начало зарождения конфликта?
7. Какие последствия вызывает нерешённый конфликт в коллективе?
8. Какое влияние конфликт оказывает на производительность и моральный климат в коллективе?
9. Какие действия сотрудника усугубляют конфликтную ситуацию?
10. Каковы главные ошибки менеджеров при разрешении конфликтов?
11. Какие подходы применяются для разрешения конфликтов в гостинично-ресторанных организациях?
12. Что значит конструктивное разрешение конфликта и как его достигнуть?

13. Как проводить переговоры с сотрудником, вовлечённым в конфликт?
14. Какие психологические барьеры мешают решению конфликтов?
15. Как создавать атмосферу доверия в команде для предупреждения конфликтов?
16. Какие методы профилактики конфликтов эффективны в гостинично-ресторанных предприятиях?
17. Какую роль играет эмоциональный интеллект руководителя в предотвращении конфликтов?
18. Какие преимущества получает организация, успешно разрешая конфликты?
19. Как использовать конфликты для улучшения рабочих процессов?
20. Какие личные качества менеджера способствуют урегулированию конфликтов?
21. Какие этические аспекты присутствуют в управлении конфликтами?
22. Как строить диалог с клиентом, выражающим недовольство услугами?
23. Какие советы даете сотрудникам, находящимся в состоянии стресса из-за конфликта?
24. Какие личностные навыки необходимо развивать сотруднику для работы в конфликтных ситуациях?
25. Может ли отсутствие конфликтов свидетельствовать о проблемах в организации?

Кейс-задача 1: Путаница с бронью в гостинице «Московская»

Ситуация:

Гостиница «Московская» расположена в центре города, известна спокойной обстановкой и доступным сервисом. Однажды утром сотрудник стойки регистрации обнаружил путаницу с номерами: двое гостей получили подтверждение на один и тот же номер. Один из гостей прибыл вечером накануне, второй приехал утром следующего дня. Оба претендуют на указанный номер и отказываются уступить другому.

Конфликт обостряется: первый гость обвиняет администратора в халатности, второй грозит обратиться в суд за компенсацию убытков. Руководителю отделения нужно немедленно разрешить ситуацию.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема ситуации с точки зрения управления конфликтами?
2. Какие основные этапы управления конфликтом необходимо пройти?
3. Какие возможные варианты действий у руководителя?
4. Как следует информировать второго гостя о произошедшем инциденте?
5. Как можно предотвратить подобные инциденты в будущем?

Кейс-задача 2: Противостояние соседей с гостиницей «Любава»

Ситуация:

Рядом с двухэтажной гостиницей «Любава» находятся жилые многоквартирные дома. Местные жители неоднократно жаловались на шум в ночное время суток, громкую музыку и скопление машин на прилегающей территории. Последние события достигли пика: жильцы обратились в полицию и Роспотребнадзор с требованием ограничить деятельность гостиницы, так как она нарушает покой жильцов.

Местные власти назначают проверку, и руководству гостиницы приходится срочно принимать меры.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема взаимоотношений гостиницы «Любава» с соседями?
2. Какие стадии развития конфликта видны в данной ситуации?
3. Какие решения можно предложить руководству гостиницы для мирного урегулирования спора?
4. Каковы риски закрытия гостиницы или штрафов для бизнеса?
5. Как избежать эскалации конфликта в будущем?

Кейс-задача 3: Внутренний конфликт среди персонала ресторана «Зелёный дворик»

Ситуация:

Ресторан «Зелёный дворик» давно пользуется успехом среди горожан и туристов. Однако недавно между двумя ведущими шеф-поварами вспыхнул острый конфликт: один обвинял другого в плагиате рецептов и кражах идей, второй заявлял, что соперник намеренно портит ингредиенты, саботируя работу кухни.

Перепалка дошла до открытого столкновения, вызванного в присутствии персонала и гостей. Обе стороны настроены категорично и требуют немедленных выводов руководства.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема ресторана «Зелёный дворик» с точки зрения управления конфликтами?
2. Какие симптомы скрытого конфликта присутствовали раньше?
3. Какие меры принял бы опытный руководитель для разрешения инцидента?
4. Можно ли устранить причину конфликта и восстановить работоспособность кухни?
5. Какие уроки извлекло бы руководство из произошедшего?

Примерные тестовые задания по теме 7. Управление конфликтами

1. Укажите один из этапов коммуникационного процесса:
 - а) Формирование структуры управления организацией
 - б) Нормирование труда
 - в) Кодирование информации
 - г) Выдача распоряжения
2. Какие виды связей имеются в коммуникационной сети:
 - а) Внешние
 - б) Внутренние
 - в) Горизонтальные
 - г) Внутриличностные
3. Укажите образец коммуникационных сетей:
 - а) Эллипс
 - б) Прямая линия
 - в) Цепочка
 - г) Петля
4. Одной из основных и эффективных форм участия третьего лица в разрешении конфликтов является:
 - а) переговорный процесс
 - б) сотрудничество
 - в) компромисс
5. Профессиональный посредник называется:
 - а) суггестором;
 - б) медиатором;
 - в) коллегой.
6. Вид психологического воздействия, искусное исполнение которого

ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями, называется:

- а) манипуляцией;
- б) суггестией;
- в) гипнозом.

7. Методику ПОИР (Постепенных и обоюдных инициатив по разрядке напряженности) разработал:

- а) Ч. Освуд;
- б) В. Линкольн;
- в) Л. Томпсон;
- г) Р. Фишер;
- д) Ш. и Г. Боуэр.

8. Первый международный центр разрешения конфликтов был создан:

- а) в 1972 г. в США;
- б) в 1986 г. в Австралии;
- в) в 1989 г. в Германии;
- г) в 1985 г. Швейцарии;
- д) в 1992 г. в России.

9. В России центр по разрешению конфликтов был создан:

- а) в Москве в 1992 г.;
- б) в Санкт-Петербурге в 1993 г.;
- в) в Сочи в 1995 г.;
- г) во Владивостоке в 1993 г.;
- д) в Твери в 1998 г.

10. Конфликт в переводе с латинского означает _____.

11. Установите верную последовательность этапов традиционного подхода к управлению:

- а) объяснение
- б) разделение
- в) объединение

12. Установите соответствие способов удовлетворения вторичных потребностей.

	Потребность		Способ удовлетворения
А.	Социальные потребности	1.	высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
		2.	давайте подчиненным сложную и важную работу,

			требующую от них полной отдачи
Б.	Потребности уважения	3.	давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
		4.	поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности
В.	Потребности в самовыражении	5.	не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
		6.	обеспечивайте обучение и переподготовку сотрудников, которое повышает уровень компетенции

A ____, B ____, B __.

Литература:

1. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие: [16+] / И.В. Мишурова, Е.Н. Бандурина, О.В. Гудикова и др.; под ред. И.В. Мишуровой; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Факультет Менеджмента и предпринимательства. – Ростов-на-Дону: Издательско- полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 332 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567420>. – Библиогр.: с. 325-330. – ISBN 978-5-7972-2411-2. – Текст: электронный.

2. Полухина, А.Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие: [16+] / А.Н. Полухина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 220 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277048>. – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

3. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. – Москва: Юнити, 2012. – 880 с. – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118745>. – ISBN 5-238-00990-9. – Текст: электронный.

4. Новиков, В.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие / В.С. Новиков. – Москва: Книгодел, 2006. – 166 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575>. – ISBN 5-9659-0016-3. – Текст: электронный.

5. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. – Москва: Советский спорт, 2010. – 172 с.: ил. – (Профессиональное туристское образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258227>. – Библиогр. в кн. –

ТЕМА 8. Управление персоналом

Вопросы для устного опроса (обсуждения)

1. Что включает в себя понятие «управление персоналом» и какие задачи оно решает?
2. Какие основные функции управления персоналом выделяет современная наука?
3. Какие факторы влияют на эффективность управления персоналом в гостинично-ресторанном бизнесе?
4. Какие виды кадровой политики принято выделять в гостинично-ресторанных предприятиях?
5. Какие методы отбора персонала используют работодатели гостиничного бизнеса?
6. Какие подходы к обучению и развитию персонала наиболее распространены в гостинично-ресторанной сфере?
7. Каковы цели проведения аттестации сотрудников в гостинично-ресторанном предприятии?
8. Какие компоненты составляют систему мотивации персонала в гостинично-ресторанных учреждениях?
9. Какие профессиональные компетенции требуются работникам гостиничного фронта?
10. Какие кадровые риски существуют в гостинично-ресторанном бизнесе и как их минимизировать?
11. Какие программы социальной поддержки персонала предлагаются в ведущих гостиницах мира?
12. Как строится система карьерного роста сотрудников в гостинично-ресторанных предприятиях?
13. Какие проблемы возникают при увольнении сотрудников и как они решаются?
14. Какие действия предпринимаются при найме временного персонала?
15. Как обеспечить адаптацию вновь прибывших сотрудников в гостинично-ресторанном учреждении?
16. Какие особенности существуют в формировании резерва кадров в гостинично-ресторанном бизнесе?
17. Какие законы и нормативные акты регулируют трудовую деятельность сотрудников гостинично-ресторанных учреждений?
18. Как оценивать эффективность работы сотрудников, работающих в ночную смену?

19. Какие технические средства повышают эффективность управления персоналом в гостинично-ресторанных предприятиях?
20. Какие зарубежные практики управления персоналом могут быть полезны отечественным гостинично-ресторанным компаниям?
21. Какие рекомендации по повышению производительности труда предлагает современный менеджмент?
22. Как бороться с проблемой «текучки» кадров в гостинично-ресторанных предприятиях?
23. Какие выгоды приносит развитие внутрикорпоративной коммуникации в гостинично-ресторанных организациях?
24. Какие мероприятия могут способствовать укреплению командного духа сотрудников?
25. Как оценить удовлетворенность сотрудников условиями труда и результатами собственной деятельности?

Кейс-задача 1: Проблемы набора и удержания персонала в отеле «Родина»

Ситуация:

Отель «Родина» долгое время испытывал трудности с набором и удержанием персонала. Даже после тщательных собеседований сотрудники часто увольняются спустя пару недель, оставляя вакансии незакрытыми. Причины ухода разные: низкий уровень заработной платы, тяжёлые условия труда, плохие бытовые условия, невнимательность со стороны начальства.

Генеральный директор отеля Сергей Михайлович озабочен решением проблемы, так как постоянный уход сотрудников негативно сказывается на качестве обслуживания гостей и имидже заведения.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема отеля «Родина» с точки зрения управления персоналом?
2. Какие факторы вызывают высокую текучку кадров в отеле?
3. Какие мероприятия помогут улучшить ситуацию и удержать сотрудников?
4. Какие альтернативные источники рекрутинга персонала можно использовать?
5. Какая программа мотивации персонала была бы эффективна в данном случае?

Кейс-задача 2: Профессиональное выгорание уборщиц в пансионате «Щигровский»

Ситуация:

Пансионат «Щигровский» в Щигровском районе Курской области гордится чистотой своих номеров и общественных зон. Однако уборка занимает много сил и времени, что приводит к профессиональному выгоранию сотрудников. Некоторые женщины утверждают, что график уборки непомерно напряжённый, нагрузка чрезмерная, а заработная плата маленькая.

Некоторые уборщицы открыто высказывали претензии руководству, называя условия работы невыносимыми. Другие подавали заявления об уходе. Возникает риск остаться без достаточного количества персонала для поддержания чистоты.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема пансионата «Щигровский» с точки зрения управления персоналом?
2. Какие признаки профессионального выгорания очевидны у сотрудников?
3. Какие меры помогут смягчить негативное отношение уборщиц к труду?
4. Как можно сбалансировать нагрузку и сократить стресс?
5. Что могло бы поднять мотивацию сотрудников и облегчить их рабочий процесс?

Кейс-задача 3: Нарушение субординации и борьба за власть в мини-отеле «Аллея»

Ситуация:

В маленьком отеле «Аллея» сложилась сложная ситуация: молодой администратор Андрей открыто оспаривает распоряжения старшего сотрудника Марины Ивановны, считающейся ветераном гостиничного дела. Марина Ивановна воспринимает Андрея как выскочку, ставящего под сомнение её опыт и авторитет.

Андрей предъявляет обвинения в предвзятости и консерватизме Марины Ивановны, намекая на возраст и нежелание учиться чему-то новому. Подобная внутренняя конфронтация серьёзно осложнила рабочую атмосферу и вызвала сомнения у других сотрудников.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема мини-отеля «Аллея» с точки зрения управления персоналом?
2. Какие нарушения субординации заметны в отношениях между Андреем и Мариной Ивановной?

3. Какие возможные действия предприняло бы руководство отеля для разрешения конфликта?
4. Какие личные качества помогли бы молодому специалисту легче адаптироваться к коллективу?
5. Какие стратегии управления персоналом следует рекомендовать владельцу отеля для недопущения аналогичных случаев?

Примерные тестовые задания по теме 8. Управление персоналом

1. Кадровая политика это:
 - а) принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами
 - б) создание рабочих мест, подготовка условий работы, организация труда и рабочего времени на предприятии с целью повышения его эффективности
 - в) процесс выработки управленческих решений по персоналу
 - г) поиск, набор и отбор персонала
2. Под планированием персонала понимается:
 - а) предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществлять в основных областях работы с персоналом
 - б) система мероприятий по комплектованию штатов организации
 - в) планирование принятия на работу новых сотрудников
 - г) планирование карьеры сотрудников
3. Под аттестацией персонала понимается:
 - а) процедура оценки рабочего места сотрудника и установление степени соответствия его нормативным требованиям
 - б) процедура определения квалификации, уровня знаний, качества и результатов труда сотрудника и установление степени соответствия его занимаемой должности
 - в) процедура использования методов прямого и косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результаты работы структурных подразделений
 - г) система мероприятий по комплектованию штатов организации
4. Методы планирования персонала делятся на:
 - а) количественные и качественные
 - б) внутренние, внешние
 - в) активные, пассивные

- г) общие и частные
5. Определение потребности в обучении, формирование бюджета, определение целей, разработка программы обучения, оценка результатов — это:
- а) этапы процесса обучения
 - б) этапы процесса планирования
 - в) этапы процесса мотивации
 - г) этапы процесса контроля
6. Процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия определенным требованиям личностных качеств сотрудника — это:
- а) аттестация персонала
 - б) деловая оценка персонала
 - в) ротация персонала
 - г) лизинг персонала
7. Относительно самостоятельные участки работы, объективно выделившиеся в процессе разделения труда в сфере управления — это:
- а) функции управления;
 - б) принципы управления;
 - в) законы управления.
8. Укажите подходы к классификации функций управления:
- а) формальные, неформальные;
 - б) научные, экономические;
 - в) общие, специфические.
9. Мотивация — это процесс:
- а) побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;
 - б) оценки труда подчиненных;
 - в) определения целей и задач организации и подчиненных.
10. Оценка предыдущего развития, анализ существующей ситуации и постановка реальных задач на будущее – это функция _____.
11. Установите верную последовательность мотивационного процесса:
- а) определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей
 - б) формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей

в) оценка неудовлетворенной потребности

12. В практике управления существует SMART – критерии, которые должны соответствовать целям. Установите соответствие.

	<i>Критерий</i>		<i>Характеристика</i>
А.	S	1.	значимый
Б.	M	2.	достижение
В.	A	3.	конкретный
Г.	R	4.	соотносимый с конкретным сроком
Д.	T	5.	измерение

1 ____, 2 ____, 3 ____, 4 ____, 5 ____.

Литература:

1. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие: [16+] / И.В. Мишурова, Е.Н. Бандурина, О.В. Гудикова и др.; под ред. И.В. Мишуровой; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Факультет Менеджмента и предпринимательства. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 332 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567420>. – Библиогр.: с. 325-330. – ISBN 978-5-7972-2411-2. – Текст: электронный.

2. Полухина, А.Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие: [16+] / А.Н. Полухина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 220 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277048>. – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

3. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. – Москва: Юнити, 2012. – 880 с. – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118745>. – ISBN 5-238-00990-9. – Текст: электронный.

4. Новиков, В.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие / В.С. Новиков. – Москва: Книгодел, 2006. – 166 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575>. – ISBN 5-9659-0016-3. – Текст: электронный.

5. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. – Москва: Советский спорт, 2010. – 172 с.: ил. – (Профессиональное туристское образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258227>. – Библиогр. в кн. –

ТЕМА 9. Эффективность менеджмента в гостиничном деле

Вопросы для устного опроса (обсуждения)

1. Что такое эффективность менеджмента и как её оценивают в гостиничном бизнесе?
2. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность гостиничного предприятия?
3. Какие факторы влияют на эффективность менеджмента в гостиничном бизнесе?
4. Какие методы используются для оценки финансовой устойчивости гостиничного предприятия?
5. Как рассчитать коэффициент окупаемости инвестиций в гостиничном бизнесе?
6. Какие действия способны существенно повысить эффективность гостиничного предприятия?
7. Какие аспекты внутренней среды предприятия снижают его эффективность?
8. Какие задачи ставит перед собой генеральный директор гостиничного предприятия для повышения эффективности?
9. Какие проблемы снижает использование информационных технологий в гостиничном бизнесе?
10. Какие инструменты помогают улучшать управляемость гостиничного предприятия?
11. Как управлять рисками для повышения экономической эффективности гостиничного бизнеса?
12. Какие существуют варианты финансирования гостиничного бизнеса и как они влияют на его эффективность?
13. Как привлечь инвестиции для модернизации и реконструкции гостиничного предприятия?
14. Какие краткосрочные и долгосрочные цели ставят гостиничные предприятия для повышения эффективности?
15. Как проанализировать причины низкой эффективности гостиничного предприятия?
16. Какие стратегии маркетинга направлены на повышение выручки гостиничного предприятия?
17. Какие нормативные акты регулируют деятельность гостиниц и влияют на их эффективность?
18. Как добиться устойчивого финансового роста гостиничного предприятия?

19. Какие критически важные показатели эффективности существуют в гостиничном бизнесе?
20. Какие компетенции необходимы менеджеру для повышения эффективности гостиничного предприятия?
21. Какие внешние и внутренние факторы создают угрозу снижению эффективности гостиничного бизнеса?
22. Как инновации в управлении персоналом могут повысить общую эффективность гостиничного предприятия?
23. Какие преимущества получают гостиничные предприятия, осуществляющие качественный PR и GR?
24. Какие перспективные направления могут вывести гостиницу на новый уровень эффективности?
25. Как измеряется социальная ответственность гостиничного предприятия и как она отражается на эффективности бизнеса?

Кейс-задача 1: Оптимизация затрат в пансионате «Бирюч»

Ситуация:

Расположенный в селе пансионат «Бирюч» испытывает трудности с поддержанием высокой наполняемости и рентабельности. Собственники решили, что экономия на расходах станет ключом к выживанию, сократив затраты на электроэнергию, воду, моющие средства и даже питание постояльцев.

Однако посетители стали массово оставлять негативные отзывы, утверждая, что сервис упал ниже приемлемого уровня. Среди сотрудников нарастает недовольство низким окладом и увеличением нагрузки.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема пансионата «Бирюч» с точки зрения эффективности менеджмента?
2. Как сокращение затрат сказалось на качестве услуг и репутации пансионата?
3. Какие меры нужно предпринять для восстановления доверия клиентов и персонала?
4. Какие индикаторы эффективности стоило бы отслеживать собственникам?
5. Возможно ли эффективно экономить, сохраняя качество услуг?

Кейс-задача 2: Система лояльности в гостинице «Престиж»

Ситуация:

Расположенная в центре города гостиница «Престиж» известна местным жителям и приезжающим бизнесменам, но страдает от дефицита вернувшихся клиентов. Генеральный директор Александра Владимировна задумалась о введении системы лояльности для постоянных гостей. Идея кажется заманчивой, но есть опасения, что расходы на программу превысят возможную выгоду.

Кроме того, часть персонала скептически восприняла инициативу, боясь дополнительной нагрузки и сомнений в полезности программы.

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема гостиницы «Престиж» с точки зрения эффективности менеджмента?
2. Какие плюсы и минусы имеет введение системы лояльности?
3. Какие шаги следует предпринять, чтобы убедиться в оправданности программы?
4. Какие критерии помогут оценить эффективность программы лояльности?
5. Каковы возможные риски отказа от программы?

Кейс-задача 3: Ремонт и модернизация отеля «Триумф»

Ситуация:

Отель «Триумф» был востребованным местом для проживания туристов и деловых лиц. Но с каждым годом отель утрачивает популярность, потому что конкуренты построили новые объекты с лучшим оборудованием и свежим ремонтом.

Совет директоров отеля поставил задачу провести капитальный ремонт и модернизацию, чтобы вернуться на лидирующие позиции. Однако возникает вопрос: как правильно спланировать реконструкцию, чтобы уложиться в сроки и бюджет, сохранив максимальную наполненность отеля в течение ремонтных работ?

Вопросы к кейсу:

1. В чём основная проблема отеля «Триумф» с точки зрения эффективности менеджмента?
2. Какие аспекты следует учитывать при планировании капитального ремонта?
3. Как можно минимизировать неудобства для проживающих гостей во время ремонта?
4. Какие показатели помогут контролировать эффективность проведенного ремонта?
5. Какую тактику рекомендует эксперт для привлечения новых клиентов после завершения ремонта?

**Примерные тестовые задания по теме 9.
Эффективность менеджмента в гостиничном деле**

1. Какой стиль управления является наиболее эффективным?
 - а) автократический
 - б) демократический
 - в) индивидуальный
 - г) самоустранение
 - д) в зависимости от ситуации

2. Эффективность управления – это:
 - а) уровень затрат
 - б) увеличение выпуска товаров
 - в) сокращение времени
 - г) сопоставление затрат и результатов

3. Качественные показатели эффективности включают:
 - а) повышение квалификации менеджеров
 - б) уровень организации культуры
 - в) сокращение трудоемкости управления
 - г) сокращение численности

4. К чему относится понятие «Эффективность управления»?
 - а) к объекту управления
 - б) к субъекту управления
 - в) к технологии производства

5. Критерием эффективности менеджмента является:
 - а) срок, в течение которого организация функционирует на рынке
 - б) совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективна работа управляемых в организации систем и подсистем
 - в) непрерывный рост прибыли

6. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является
 - а) соотношение прибыли и затрат на управление
 - б) технико-экономические показатели
 - в) степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
 - г) уровень заработной платы руководителя организации

7. SWOT-анализ проводится в целях:
- изучения сильных и слабых сторон организации;
 - выявления угроз и возможностей внешней среды;
 - выявления парных комбинаций внутренней и внешней среды, которые должны быть учтены при разработке стратегии;
 - проанализировать принятую в организации стратегию.
8. Что из перечисленного ниже характеризует сущность эффективности управления:
- достижение запланированного результата;
 - способность эффективно управлять;
 - достижение максимального эффекта при минимальных затратах;
 - быстрое и точное выполнение распоряжений руководителя?
9. Что из перечисленного ниже не относится к наиболее важным вопросам при изучении действующей структуры управления:
- функции управления и их выполнение;
 - штатное расписание;
 - число уровней управления;
 - должностные инструкции;
 - качественный состав работников организации?
10. Организационно-управленческий анализ – это исследовательская деятельность по изучению _____ организации и _____ их достижения.
11. Установите верную последовательность основных функций управления:
- мотивация
 - планирование
 - организация
 - контроль
12. Установите соответствие между типом участника совещания и способом эффективного взаимодействия с ним.

	<i>Тип участника</i>		<i>Советы по взаимодействию</i>
А.	Спорщик	1.	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте
Б.	Словоохотливый	2.	Призвать группу участников занять определенную позицию по отношению к его утверждениям
В.	Застенчивый	3.	Адресовать его вопросы группе участников
Г.	Негативист	4.	Избегать прямой критики, применять технику «да, но...»
Д.	Позитивист	5.	Признать и оценить его знания и опыт

Е	Не проявляющий интереса	6	Ставить несложные вопросы, укреплять уверенность в его силах
Ж	Расспрашивающий	7	Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию
З	«Крупная шишка»	8	Спросить его о работе. Привести примеры его сферы интересов
И	Всезнайка	9	Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе участников опровергать его утверждения

1 ____, 2 ____, 3 ____, 4 ____, 5 ____, 6 ____, 7 ____, 8 ____, 9 __.

Литература:

1. Менеджмент в гостинично-туристическом бизнесе: учебное пособие: [16+] / И.В. Мишурова, Е.Н. Бандурина, О.В. Гудикова и др.; под ред. И.В. Мишуровой; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Факультет Менеджмента и предпринимательства. – Ростов-на-Дону: Издательско- полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 332 с.: табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567420>. – Библиогр.: с. 325-330. – ISBN 978-5-7972-2411-2. – Текст: электронный.

2. Полухина, А.Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие: [16+] / А.Н. Полухина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 220 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277048>. – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

3. Уокер, Д. Управление гостеприимством: Вводный курс / Д. Уокер; пер. В.Н. Егоров. – Москва: Юнити, 2012. – 880 с. – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118745>. – ISBN 5-238-00990-9. – Текст: электронный.

4. Новиков, В.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие / В.С. Новиков. – Москва: Книгодел, 2006. – 166 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=63575>. – ISBN 5-9659-0016-3. – Текст: электронный.

5. Ключников, А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / А.В. Ключников; Российская международная академия туризма. – Москва: Советский спорт, 2010. – 172 с.: ил. – (Профессиональное туристское образование). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258227>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9718-0448-2. – Текст: электронный.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗАДАНИЙ

Компетентостный подход к обучению предполагает необходимость не просто оценки освоения определенного объема информации и получения необходимых знаний, но и определения уровня понимания проблем, способности к их анализу и самостоятельному решению. Соответственно контроль должен определить и оценить, на каком уровне студентом освоены компетенции.

На сегодняшний день нет единого подхода к определению количества уровней, их названий и конкретных требований к освоению. В каждом образовательном учреждении, на каждой кафедре и у каждого преподавателя они могут иметь некоторые непринципиальные различия и особенности.

Поэтому студенты, приступая к изучению дисциплины, должны прежде всего ознакомиться с тем, какие компетенции должны быть сформированы в процессе занятий, какие именно требования предъявляются к результатам их работы, какие оценочные средства и критерии оценки применяются при текущем контроле и промежуточной аттестации.

При каждой форме контроля используются соответствующие контрольно- оценочные средства, показатели, критерии и шкалы оценки, с которыми студентов при выдаче задания знакомит преподаватель. При оценке результатов изучения дисциплины «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия» применяется трехуровневый подход к определению степени сформированности компетенций, при котором три уровня означают удовлетворительную, хорошую или отличную оценку освоения. Если не выполняются требования, предъявляемые к пороговому уровню освоения компетенций, студент получает оценку «неудовлетворительно». Критерии к определению степени сформированности компетенций представлены в рабочей программе дисциплины.

Для определения степени освоения компетенций могут применяться разноуровневые задания. Так, задания репродуктивного уровня позволяют оценивать знание теоретических положений, фактического материала, умение правильно использовать специальные термины и понятия.

Задания реконструктивного уровня позволяют оценивать умение анализировать, устанавливать причинно-следственные связи, обобщать и формулировать выводы. Задания творческого уровня позволяют оценивать способность применять в процессе теоретических исследований и практической профессиональной деятельности

приобретенные знания и умения, вырабатывать, обосновывать и представлять собственную позицию, находить самостоятельные нестандартные решения.

Показатели (или доказательства) степени освоения компетенций могут быть как прямыми, при которых преподаватель и студенты могут услышать, увидеть и оценить качество ответа, работы или иного результата, и косвенными, когда общая оценка складывается с учетом совокупности оценок различных аспектов, частей, направлений работы, промежуточных результатов, экспертных мнений и других факторов.

Для оценки может применяться как пятибалльная, так и балльно-рейтинговая система. В последнем случае итоговый результат для удобства и приведения к единообразию может быть преобразован в традиционные пятибалльные оценки путем использования соответствующих коэффициентов.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, регулируются следующими нормативными актами университета:

- положение П 02.016–2018 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;
- методические указания, используемые в образовательном процессе, указанные в списке литературы.

Для *текущего контроля* по дисциплине в рамках действующей в университете балльно-рейтинговой системы применяется порядок начисления баллов, указанный в рабочей программе дисциплины «Менеджмент гостинично-ресторанного предприятия».

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в форме тестирования.

Для *промежуточной аттестации обучающихся*, проводимой в виде тестирования, используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. В каждом варианте КИМ – 16 заданий (15 вопросов и одна задача).

Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов за тестирование – 36 баллов.

Итоговая оценка приводится к шкале, определяемой положением «О

балльно-рейтинговой системе оценки качества освоения основных образовательных программ».

ДЛЯ ЗАМЕТОК