

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

---

Институт отраслевого менеджмента

*(наименование института)*

Факультет гостиничного и ресторанного бизнеса

*(наименование факультета)*

Кафедра Менеджмент в индустрии гостеприимства

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНО

решением кафедры менеджмента

в индустрии гостеприимства

Протокол от «28» июня 2016 г.

№ 11

**ПРОГРАММА ПРАКТИКИ**

**Б2.Б.02(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта  
профессиональной деятельности (производственная практика)**

*(индекс, наименование практики (научно-исследовательской работы), в соответствии с учебным планом)*

направление подготовки (специальность)

**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**Менеджмент в гостиничном и ресторанном бизнесе**

*(направленность(и) (профиль(и)/специализация(ии))*

**бакалавр**

*(квалификация)*

**очная**

*(форма(ы) обучения)*

**Год набора – 2015**

Москва, 2016 г.

**Авторы–составители:**

Декан ФГРБ ИОМ		И.О. Бухаров
<i>(ученое звание, ученая степень, должность)</i>	<i>(подпись)</i>	<i>(Ф.И.О.)</i>
к.э.н., доцент, зав. кафедрой		И.В. Гончарова
<i>(ученое звание, ученая степень, должность)</i>	<i>(подпись)</i>	<i>(Ф.И.О.)</i>
к.э.н., доцент, директор программы		Г.Б. Коняшина
<i>(ученое звание, ученая степень, должность)</i>	<i>(подпись)</i>	<i>(Ф.И.О.)</i>
старший преподаватель кафедры		С.Е. Колесников
<i>(ученое звание, ученая степень, должность)</i>	<i>(подпись)</i>	<i>(Ф.И.О.)</i>
старший преподаватель кафедры		С.К. Миронов
<i>(ученое звание, ученая степень, должность)</i>	<i>(подпись)</i>	<i>(Ф.И.О.)</i>

ПЕРЕСМОТРЕНА И РЕКОМЕНДОВАНА для использования в учебном процессе  
кафедрой

**Менеджмент в индустрии гостеприимства**

*(наименование кафедры)*

Протокол от «28» июня 2016 г. № 11

Менеджмент в индустрии	И.В. Гончарова
Заведующий кафедрой <u>гостеприимства</u>	
<i>(наименование кафедры)</i>	<i>(подпись)</i> <i>(Ф.И.О.)</i>

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Вид практики, способы и формы ее проведения
2. Планируемые результаты практики (исследовательской/ научно-исследовательской работы)
3. Объем и место практики (исследовательской/ научно-исследовательской работы) в структуре образовательной программы
4. Содержание практики (исследовательской/ научно-исследовательской работы)
5. Формы отчётности по практике (исследовательской/ научно-исследовательской работы)
6. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по практике
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
  - 7.3. Нормативные правовые документы
  - 7.4. Интернет-ресурсы
  - 7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

## **1. Вид практики, способы и формы ее проведения**

Вид практики Б2.Б.02(П) – производственная практика ОП ВО бакалавриата.

Тип практики – практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.

Способ проведения практики – стационарный.

Форма проведения практики – дискретно: по периодам проведения практик - путем чередования в календарном учебном графике периодов учебного времени для проведения практик с периодами учебного времени для проведения теоретических занятий.

Производственная практика является неотъемлемой частью ОП ВО и выступает средством формирования приобретенных теоретических знаний в систему профессиональных знаний, умений и навыков бакалавра – менеджера.

Производственная практика в целом направлена на обеспечение непрерывности и последовательности овладения обучающимися умениями и навыками профессиональной деятельности в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего образования подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Целью производственной практики является отработка практических навыков ведения управленческой, расчетно-экономической и маркетинговой деятельности на предприятиях сферы гостеприимства.

В соответствии с поставленной целью основными задачами производственной практики являются:

- получение целостного представления о деятельности предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса;
- закрепление навыков самостоятельного решения управленческих задач по контролю и оценке эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса, контролю и оценке эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания;
- приобретения навыков формирования и представления информации управленческого учета для принятия и оценки эффективности управленческих решений различных уровней управления;
- обзор и систематизация источников информации (научной литературы, периодики, аналитических и статистических публикаций, данных из Интернет-источников), в том числе иностранных ;

- разработка предложений по совершенствованию системы управления предприятием гостиничного и ресторанного бизнеса;

- подготовка материалов для выступления с докладами на научных семинарах, в конференциях, круглых столах, для написания научных статей, научных работ для участия в различных конкурсах студенческих работ.

Производственная практика проводится в образовательной организации и иных организациях путем выполнения учебных проектов, обеспечивающих самостоятельную учебно-профессиональную деятельность обучающихся под руководством преподавателя/работодателя, участвующего в реализации программы бакалавриата.

## **2. Планируемые результаты практики (исследовательской /научно-исследовательской работы)**

2.1. Преддипломная практика обеспечивает овладение следующими компетенциями:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК -6.3	Владение технологиями принятия управленческих решений в операционной деятельности
ОПК-7	способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	ОПК-7	Способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности
ОПК ОС-8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС-8.1	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними технологий и продуктов
ОПК ОС-9	способность и готовность осуществлять эффективное общение на английском языке и втором иностранном языке (по выбору) на уровне,	ОПК ОС-9.1	способность и готовность осуществлять поиск , обработку и анализ информации из

	сопоставимом с уровнем Б1 Общоевропейской шкалы иноязычной коммуникативной компетенции		различных англоязычных и других иностранных источников
--	---	--	---

2.2. В результате прохождения практики у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения при прохождении практик*
<p>Руководитель предприятия питания ОТФ/ Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания Трудовая функция: В/01.6 - Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания В/03.6 - Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания</p> <p>Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц ОТФ/ Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса Трудовая функция: В/01.6 - Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса В/03.6 - Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p>	ОПК – 6.3	<p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять стратегические и тактические методы анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания, департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса в материальных ресурсах и персонале;</li> <li>- осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания, департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;</li> <li>- анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия, принимать меры по исправлению подобных ситуаций</li> </ul> <p>На уровне навыков (приобрести опыт):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) предприятия питания, департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;</li> <li>- разработки предложений по повышению конкурентоспособности предприятия сферы гостеприимства.</li> </ul>
	ОПК-7.	<p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать учетную информацию для принятия управленческих решений</li> <li>- использовать маржинальный подход и анализ к расчету финансовых результатов</li> <li>- анализировать уровень маржинальной прибыли и выявлять факторы, влияющие на его величину.</li> <li>- применять анализ критической точки для принятия управленческих решений в краткосрочном периоде в области ценообразования, оптимального объема продаж и сокращения затрат;</li> <li>- использовать систему бюджетирования для планирования и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий сферы гостеприимства;</li> </ul>

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения при прохождении практик*
		На уровне навыков (приобрести опыт): использовать доступные электронные карты: 2gis, Яндекс-карты или Google maps, кто предпочитает вручную, тот работает на скриншотах или распечатках.
	ОПК ОС-8.1	На уровне умений:
		На уровне навыков (приобрести опыт):
	ОПК ОС-9.1	На уровне умений:
		На уровне навыков (приобрести опыт): - - поиска, обработки и анализа информации из различных источников, в систематизации и представления полученной информации в виде отчета по практике; - навыками решения практических задач;

### **3. Объем и место практики (исследовательской / научно-исследовательской работы) в структуре образовательной программы**

**Общая трудоёмкость практики** – 6 зачётных единиц, 216 академических часов.

#### **Место практики в структуре ОП ВО**

Б2.Б.02(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (производственная практика) проходит в 6 семестре.

Производственная практика реализуется после изучения следующих дисциплин: Основы бизнеса, Экономика предприятия, Количественные методы оценки данных, Теория менеджмента, Учёт и анализ, Методы принятия управленческих решений, Теория маркетинга, Управленческий учет, проектирование гостиничных и ресторанных предприятий, Организация производства на предприятии питания, Операционный менеджмент в гостиничном бизнесе, Экономика и планирование деятельности предприятия питания.

Формой промежуточной аттестации по производственной практике в соответствии с учебным планом является зачет.

### **4. Содержание практики (исследовательской/ научно - исследовательской работы)**

Для эффективного управления предприятием сферы гостеприимства необходимо уметь оценивать эффективность работы отдельных подразделений. Решение этой задачи возлагается на внедрение управленческого учета на предприятии сферы гостеприимства и его применения в операционной управленческой деятельности. Управленческий учет

необходим для получения полного, достоверного и всестороннего информационного обеспечения управления в целях выработки и реализации эффективных управленческих решений.

Производственная практика реализуется в виде выполнения учебных проектов - «Аудит деятельности ресторана» и «Операционный аудит деятельности гостиницы по стандартам USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry - Унифицированный стандарт финансовой отчетности для индустрии гостеприимства)».

#### **4.1. Учебный проект «Аудит деятельности ресторана» (на примере действующего ресторана в г. Москва под руководством преподавателя-практика из отрасли).**

Таблица 1

Учебный проект «Аудит деятельности ресторана»

<b>№ п/п</b>	<b>Этапы практики</b>	<b>Виды работ, выполняемых в период практики</b>
1.	Постановка задачи проекта	Характеристика объекта. Представление необходимой информации по деятельности ресторана: месторасположение, позиционирование ресторана, сведения о текучести кадров, динамике выручки, среднем количестве посетителей, структуре продаж по товарным группам и др. Формирование групп студентов по 5 человек для выполнения задания. Выдача задания на выполнение проекта студентам.
2.	Уточнение концепции ресторана	Проверка составляющих ресторанного бизнеса на соответствие реализованной концепции и условиям рынка: месторасположение, название ресторана, проходимость, целевая аудитория, конкурентное окружение; кухня (меню); уровень сервиса, дизайн интерьера, внешнее оформление входа в ресторан и фасадной части, атмосфера ресторана, ценовая политика ресторана.



№ п/п	Этапы практики	Виды работ, выполняемых в период практики
3.	<p>Создание и анализ карты торговой территории</p> <p>Экспресс-анализ конкурентной среды объекта</p> <p>Анализ транспортных и пешеходных потоков</p>	<p>Отчет по карте торговой территории (КТТ) :</p> <p>1. Описание микрорайона: территория, возраст района, краткая история, хозяйство и промышленность, отдых и досуг, улицы и проезды, жилые дома, цена кв. м, численность и состав населения, уровень обеспеченности жителей.</p> <p>2. Карта микрорайона с обозначенной зоной исследования.</p> <p>3. Методика расчета и ссылки на источники. Статистика, экспертное мнение.</p> <p>4. Расчеты: в таблицу вносится количество постоянных жителей и людей, приезжающих в район на работу или в гости, вероятность посещения ресторана теми и другими, виды услуг, предлагаемых в районе (завтраки, банкеты, доставка, детские, деловые и т. д.), предполагаемая проходимость заведения, часы работы, средний чек за день, прогнозируемый товарооборот и информация о потенциальных партнерах.</p> <p>5. Выводы: созданная карта должна наглядно продемонстрировать местонахождение потенциальных партнеров и конкурентов, расположение и движение потенциальных гостей</p> <p>6. Рекомендации.</p> <p>7. Приложения: Бизнес-центры, офисы, административные здания, образовательные учреждения, научные, библиотеки, книжные магазины, медицинские учреждения, аптеки, развлекательные учреждения, жилые дома, спортивные учреждения, гостиницы, общежития, hostels, аэропорт, вокзал, метро, остановки, прогулочные места: скверы, парки, набережные, площади. памятники, исторические места, государственные учреждения, супермаркеты, торговые центры, предприятия общественного питания, пешеходный трафик около предприятия, прочие важные объекты микрорайона.</p>
4.	<p>Проведение аудита ресторана методом «Тайный гость»</p>	<p>Разработка анкеты тайного гостя для проведения аудита.</p> <p>Экспертная оценка методом «Тайный гость» качества обслуживания и проверки контактного персонала, чистоты и комфорта в помещении согласно восприятия концепции и ценового сегмента заведения. Диагностика степени удовлетворенности клиентов качеством блюд и уровнем сервиса. Выявление узких мест по качеству процесса обслуживания, как в самой схеме обслуживания, так и в работе конкретных сотрудников. Предложение конкретных мер для улучшения ситуации.</p> <p>Отчёт о проведении аудита методом «Тайный гость».</p>

№ п/п	Этапы практики	Виды работ, выполняемых в период практики
5.	Анализ продаж ресторана	<p>Анализ продаж ресторана по следующим позициям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структура издержек ресторана;</li> <li>- структура выручки по видам услуг;</li> <li>- соотношение выручки кухни и бара;</li> <li>- распределение выручки, потока чеков и гостей по дням недели для выявления закономерностей посещений и определение портрета «типичного гостя»;</li> <li>- анализ распределения выручки и потока гостей в обеденное время;</li> <li>- анализ продаж бара и кухни по двум группам посещений: понедельник – четверг (дневное и вечернее время) , пятница – воскресенье (дневное и вечернее время);</li> <li>- проведение ABC-анализа бара и кухни.</li> </ul> <p>Выводы о составе аудитории гостей, об ошибках в позиционировании заведения, несбалансированности меню.</p> <p>Отчёт о проведении анализа продаж ресторана.</p>
6.	Представление результатов проекта	Оформление отчёта. Презентация проекта.

#### **4.2. Учебный проект «Операционный аудит деятельности гостиницы по стандартам USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry -Унифицированный стандарт финансовой отчетности для индустрии гостеприимства)»**

Стандарты USALI (11 редакция) представляют собой свод рекомендаций по управлению и оценке деятельности предприятий гостеприимства и предназначены для эффективного решения таких управленческих задач, как определение эффективности деятельности подразделений гостиницы, контроль затрат, формирования системы поощрения сотрудников, планирование доходов и затрат на основе бюджетов подразделений, налоговое и финансовое планирование, ценообразование на основе анализа безубыточности и удельных затрат. Помимо этого, на основе стандартов USALI проводится корректное сравнение результатов деятельности гостиницы с результатами деятельности других гостиниц.

Использование стандартов USALI для проведения аудита деятельности подразделений гостиницы проводится под руководством преподавателя-практика из отрасли.

Таблица 2

Учебный проект «Операционный аудит деятельности гостиницы по стандартам USALI »

№ п/п	Этапы практики	Виды работ, выполняемых в период практики
1	Финансовая отчетность как инструмент эффективного управления гостиничным предприятием	Основные разделы финансовой отчетности. Основные задачи финансовой отчетности на различных этапах реализации гостиничных проектов.
2	Области применения, форматы и типы финансовой отчетности	Области применения, форматы и типы финансовой отчетности: анализ экономической целесообразности, инвестиционная деятельность, операционная деятельность.
3	Сущность и содержание единой системы счетов для предприятий гостиничной индустрии USALI (11 редакция)	Функциональное назначение единой системы счетов USALI. Ключевые элементы и принципы организации системы USALI. Принципы формирования финансовых отчетов.
4	Сводные операционные отчеты	Принципы составления сводных операционных отчетов для собственников и операторов гостиницы.
5	Детализированные операционные отчеты гостиничных департаментов	Методика разработки детализированных операционных отчетов структурных подразделений гостиницы, включая департаменты, формирующие операционные доходы, департаменты в категории «Нераспределяемые расходы», прочие доходы и расходы, GROSS / NET классификация доходов и расходов
6	Расходы, связанные с персоналом гостиничного предприятия	Эффективная организационная структура гостиничного предприятия. Методика расчета оптимального штатного расписания персонала. Питание персонала. Расходы, связанные с заработной платой.

<b>№ п/п</b>	<b>Этапы практики</b>	<b>Виды работ, выполняемых в период практики</b>
7	Финансовые индикаторы и операционные метрики как инструмент анализа и повышения эффективности работы департаментов	Финансовые индикаторы и операционные метрики как инструмент анализа и повышения эффективности работы департаментов: методы проведения анализа информации, методы расчета и сравнения показателей, управленческие решения, принимаемые на основе анализа операционных метрик и финансовых индикаторов.
8	Интерфейсы для получения и формирования необходимой для анализа информации	Основные интерфейсы, гостиничные и вспомогательные системы автоматизации (POS, PMS, другие подсистемы, финансовая система и т.п.), принципы их настройки, основные интерфейсы для получения информации для составления финансовых отчетов.
9	Справочная информация по корректному учету доходов и расходов гостиничного предприятия	Структура и содержание справочников, используемых в USALI для корректного учета доходов и расходов.
10	Методы и инструменты анализа рыночного спроса и предложения гостиничных услуг	Применяемые методы и инструменты анализа спроса и предложения гостиничных услуг для формирования объективных расчетных показателей по гостиничному номерному фонду: метод рыночного проникновения; метод сравнительных индексов. Оценка конкурентоспособности гостиницы в маркетинговой нише: оценка потенциального спроса; прогнозируемая рыночная доля; прогнозируемая загрузка; стабилизированная загрузка и влияющие на нее факторы; прогнозирование средней стоимости за проживание одного занятого номера (Average Rate per Occupied Room) для действующих и строящихся гостиниц.
11	Принципы разработки бюджета гостиницы в соответствии с USALI	Система бюджетирования. Ключевые факторы успеха системы бюджетирования. Формирование бюджета, бюджетный комитет, разработка бюджетов департаментов, консолидация, отчет генерального менеджера, утверждение собственником.
12	Методика прогнозирования доходов и расходов гостиничных департаментов	Факторы вариабельности. Метод «посетители / средний чек». Метод анализа активности. Метод фиксированной и переменной составляющих.

## **5. Формы отчётности по практике (исследовательской/ научно-исследовательской работы)**

### **Учебный проект «Аудит деятельности ресторана»**

Формой отчётности по практике является разработка проекта по проведению аудита деятельности реально работающего ресторана. Проект реализуется группами студентов по 5 человек.

### **Учебный проект «Операционный аудит деятельности гостиницы по стандартам USALI»**

Формой отчётности по практике является разработка проекта по анализу сводных операционных отчётов по департаменту номерного фонда, F&B департаменту, по департаменту спа и оздоровительному центру, нераспределяемым департаментам гостиниц различных бизнес-концепций (по выбору) командой студентов из 5 человек:

- Бизнес-отель;
- Курортный отель;
- Конгресс-отель;
- Сьют-отель;
- Апарт-отель.

## **6. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по практике**

### **6.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**6.1.1. В ходе реализации производственной практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Работа студентов в процессе подготовки проекта по аудиту деятельности ресторана осуществляется в 6 этапов. По итогам каждого этапа на семинарских занятиях проводятся презентации и обсуждения полученных результатов очередного этапа.

Работа студентов в процессе подготовки сводных операционных отчётов по департаментам номерного фонда, F&B, спа и оздоровительному центру, нераспределяемым департаментам гостиниц выбранных бизнес-концепций осуществляется в 12 этапов. По итогам каждого этапа группы по 5 человек, образованные студентами самостоятельно, в течение семинарских занятий проводят презентацию результатов работы по прошедшему этапу.

### **6.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

Текущие результаты работы групп студентов представляются в виде краткой публичной защиты с использованием презентационного оборудования.

По проекту «Аудит деятельности ресторана» объектом защиты являются отчёты по Уточнению концепции ресторана и его позиционированию, Построение торговой карты территории ресторана, итоги посещения ресторана по методу «Таинственный гость», Развернутый анализ продаж ресторана.

По проекту «Операционный аудит деятельности гостиницы по стандартам USALI» объектом защиты является один из операционных отчётов по департаменту гостиницы. Задача каждой группы заключается в последовательной защите всех операционных отчетов по департаментам гостиницы для формирования в итоге бюджета гостиницы в соответствии со стандартами USALI, позволяющего принимать решения по развитию выбранной группой студентов бизнес-концепции гостиницы.

## **6.2. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов (средств):**

Защита группой студентов итогового отчета по аудиту деятельности ресторана и сводных операционных отчетов по департаментам гостиницы (презентация, ответы на вопросы) является формой промежуточной аттестации.

Помимо защиты проекта каждая группа должна сдать проект в отпечатанном виде на листах формата А4, верхнее и нижнее поля – 20 мм, правое – 15 мм, левое – 30 мм, выравнивание текста – по ширине, абзацный отступ – 1,25 см. Объем проекта должен составлять 20-25 страниц печатного текста. Текст готовится через 1,5 интервала с применением 14 размера шрифта Times New Roman.

### **6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

**Типовые контрольные вопросы к устному собеседованию по оценке формируемых умений, навыков и опыта деятельности:**

**Учебный проект «Аудит деятельности ресторана»**

1. Покажите, по результатам проведенного исследования, в чем заключалась ошибка позиционирования ресторана.
2. Какие рекомендации даны по итогам проведения аудита процессов обслуживания в ресторане по методу «таинственного гостя».
3. Классифицируйте затраты ресторана на переменные и постоянные затраты.
4. Определите концепцию ресторана, по которому проводился аудит.
5. Определите структуру продаж по товарным группам по кухне и по бару.
6. Объясните результаты ABC-анализа.
7. Дайте рекомендации по оптимизации меню ресторана в соответствии с проведенным ABC – анализом.
8. Объясните, если по результатам ABC-анализа в группе А находятся дешевые блюда, о чём это свидетельствует.
9. Рассчитайте, каково соотношение продаж бара и кухни. Какой можно сделать вывод.
10. Проанализируйте данные отчёта по ABC-анализу: сколько блюд находятся в группе А, группе В и в группе С.
11. Определите, какой маржинальностью обладают блюда, какова доля сырья в структуре выручки кухни.
12. Назовите «хиты» продаж по меню и назовите причины хороших продаж этих позиций.
13. Как определить покупательную способность гостя по анализу потока гостей в разрезе суммы чеков.
14. Дайте оценку эффективности обеденного предложения.
15. Сравните, насколько различаются средние чеки вечерней посадки по будним дням и по выходным дням и по каким позициям.
16. Рассчитайте оборачиваемость посадочного места по двум периодам: пятница – суббота и воскресенье – четверг. Сравните полученные результаты.

**Учебный проект «Операционный аудит деятельности гостиницы по стандартам USALI»**

1. Расскажите о видах финансовой отчетности, используемой на различных этапах реализации гостиничного проекта.
2. Поясните области применения, форматы и типы финансовой отчетности в инвестиционной и операционной фазах реализации гостиничного проекта.

3. Оцените функциональное назначение единой системы счетов USALI. Каковы ключевые элементы и принципы организации системы USALI.
4. Объясните, в чем заключается необходимость разработки прогноза финансовой деятельности гостиницы при реализации гостиничного проекта.
5. Сформулируйте различия в принципах составления сводных операционных отчетов для собственников и операторов гостиницы.
6. Сформулируйте принципиальные различия сводных операционных отчетов для собственников и операторов.
7. Продемонстрируйте методику разработки детализированных операционных отчетов структурных подразделений гостиницы, формирующих операционный доход по выбранной бизнес-концепции гостиницы.
8. Объясните, в чем специфика разработки детализированных операционных отчетов структурных подразделений гостиницы, относящихся к категории нераспределяемые расходы.
9. Покажите зависимость от организационной структуры и штатного расписания гостиничного предприятия расходов, связанных с персоналом гостиницы.
10. Объясните назначение, структуру и содержание справочников, используемых в USALI.
11. Приведите примеры GROSS / NET классификации доходов и расходов.
12. Продемонстрируйте на материалах проекта какое влияние оказывают финансовые индикаторы и операционные метрики на повышение эффективности работы гостиницы.
13. Продемонстрируйте на материалах проекта основные характеристики операционных метрик департаментов гостиничного предприятия.
14. Продемонстрируйте на материалах проекта основные характеристики финансовых индикаторов основных департаментов и гостиничного предприятия в целом.
15. Приведите примеры расчетов операционных метрик и финансовых индикаторов. Какие были приняты управленческие решения на основе проведенного анализа.
16. Охарактеризуйте применяемые методы и инструменты анализа спроса и предложения гостиничных услуг на примере метода рыночного проникновения.
17. Охарактеризуйте применяемые методы и инструменты анализа спроса и предложения гостиничных услуг на примере метода конкурентных индексов.
18. Покажите в чем заключается суть метода конкурентного позиционирования.
19. Покажите расчет средней стоимости номера, используя формулу Хуббарта.
20. Приведите результаты маркетингового анализа рынка гостиничных услуг. Дайте оценку конкурентной среды выбранной бизнес-концепции гостиницы в проекте.
21. Сформулируйте основные принципы разработки бюджета гостиницы в соответствии с USALI.
22. Покажите, как осуществляется консолидация бюджетов структурных подразделений, отчет генерального менеджера, утверждение собственником.
23. Проиллюстрируйте методы прогнозирования доходов департаментов по разработанному проекту.
24. Проиллюстрируйте методы прогнозирования расходов департаментов по разработанному проекту.
25. Сформулируйте процесс и этапы разработки бюджета гостиницы.

**Шкала оценивания:**

Показатели	Максимальная оценка в баллах
Своевременность сдачи материалов по этапам проекта	20
Слаженность и организованность действий членов группы	20
Форма и качество подачи материалов на презентации проекта, ответы на вопросы	30
Полнота проработки этапов по проекту, представленных в итоговом отчёте	30
Итого:	100

не зачтено	зачтено
50	51 - 100

**6.4. Методические материалы**

1. Методическое пособие по анализу продаж в ресторане по стандартам «Магнат Аналитика».
2. Учебно-методические материалы по изучению стандартов USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry - Унифицированный стандарт финансовой отчетности для индустрии гостеприимства)».
3. Для выполнения самостоятельной работы рекомендуется изучение иностранных источников: периодических изданий, ресурсов интернет по опросам операционной деятельности предприятий гостеприимства.

Методические материалы по преддипломной практике содержатся в методических указаниях для написания отчета по преддипломной практике, разработанные кафедрой Менеджмента в индустрии гостеприимства.

**7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"****7.1. Основная литература.**

1. Григорьев Д.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Григорьев Д.А.— Электрон.текстовые данные.— Москва, Саратов: Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), Ай Пи Эр Медиа, 2016.— 114 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59252> .— ЭБС «IPRbooks».
2. Герчикова И.Н. Менеджмент (4-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Герчикова И.Н.— Электрон.текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 511 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52505> .— ЭБС «IPRbooks»
3. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2016. — 132 с. — 978-5-7996-1832-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68473.html>

**7.2. Дополнительная литература.**

1. Говард Шульц Как чашка за чашкой строилась Starbucks [Электронный ресурс] / Шульц Говард, ДжонсЙенг Дори. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 284 с. — 978-5-9614-5429-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43541.html>



2. Изадор Шарп Философия гостеприимства Four Seasons: Качество, сервис, культура и бренд [Электронный ресурс] : качество, сервис, культура и бренд / Шарп Изадор, Филлипс Алан. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 368 с. — 978-5-9614-4978-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41487.html>
3. Кобяк М.В. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг [Электронный ресурс] : практическое пособие / М.В. Кобяк. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Интермедия, 2014. — 290 с. — 978-5-4383-0029-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30214.html>

### **7.3. Нормативные правовые документы.**

1. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации Постановление Правительства РФ от 09.10.2015 N 1085 "Об утверждении Правил предоставления "
2. Правила оказания услуг общественного питания Постановление Правительства РФ от 15.08.1997 N 1036 (ред. от 04.10.2012)

### **7.4. Интернет-ресурсы.**

1. <http://www.garant.ru/> Справочная правовая система «Гарант».
2. <http://www.consultant.ru/> Справочная правовая система «Консультант Плюс».
3. <http://e.lanbook.com> /— Электронная библиотечная система «Издательство «Лань».
4. <http://www.biblio-online.ru> — Электронная библиотека издательства «Юрайт».
5. <http://www.iprbookshop.ru> - Электронная библиотечная система IPRbooks.
6. [aup.ru](http://aup.ru) - Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». Книги, статьи, документы и пр.
7. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» - <http://www.uptrp.ru/>
8. Электронная библиотека РАНХиГС <http://e-library.ranepa.ru>
9. Электронная библиотека : [http://: www.eLibrary.ru](http://www.eLibrary.ru)

### **7.5. Иные источники.**

1. <http://restoranoff.ru/solutions/solutions/kakie-otchety-i-kak-smotret-sobstvenniku-restorana-dlya-prinyatiya-upravlencheskikh-resheniy/>
2. <http://umhos.ru/statistics/>
3. <http://hotelier.pro/>
4. <http://journals.sagepub.com/home/jht> - The Journal of Hospitality & Tourism Research (JHTR)
5. <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-hospitality-management/>
6. <http://www.tandfonline.com/toc/whmm20/current> - Journal of Hospitality Marketing & Management
7. <https://www.omicsonline.org/hotel-business-management.php> - Journal of Hotel & Business Management
8. <http://www.hospa.org/weblog/2014/06/06/new-edition-uniform-system-accounts-available/#.Wlnipd9l-Uk> - New Edition of the Uniform System of Accounts available in Print and Digital format
9. <https://www.ahla.com/> - AMERICAN HOTEL & LODGING ASSOCIATION
10. <http://www.hftp.org.uk/> Hospitality Financial & Technology Professionals
11. <https://www.ahlei.org/Products/eTexts/Uniform-System-of-Accounts-for-the-Lodging-Industry-Eleventh-Revised-Edition---eText/>
12. [www.ahlei.org/Newsletters/Articles/New-Edition-of-Uniform-System-of-Accounts-for-the-Lodging-Industry-to-be-Available-in-Print-and-Digital-Versions](http://www.ahlei.org/Newsletters/Articles/New-Edition-of-Uniform-System-of-Accounts-for-the-Lodging-Industry-to-be-Available-in-Print-and-Digital-Versions)
13. [www.ahlei.org/Products/eTexts/Uniform-System-of-Accounts-for-the-Lodging-Industry-Eleventh-Revised-Edition---eText](http://www.ahlei.org/Products/eTexts/Uniform-System-of-Accounts-for-the-Lodging-Industry-Eleventh-Revised-Edition---eText)

14. 'A Guide to the Use and Interpretation of the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry - 10th Revised Edition' (2010) by Howard Field
15. Раздаточные материалы работодателей.

#### **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

По месту прохождения практики в организации студенту предоставляется рабочее место, оборудованное необходимыми средствами для работы с документами и подготовки письменных материалов к отчету. По возможности место должно быть оснащено средствами вычислительной техники и связи.

Для получения необходимых материалов студентам также обеспечен доступ к библиотечным системам: ЭБС IPRbooks, ЭБС Лань и ЭБС biblio-online (издательства Юрайт), Электронная библиотека РАНХиГС.

Приложение № 1

Руководителю (директору и т.д.)

\_\_\_\_\_  
(наименование организации)

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Уважаемый \_\_\_\_\_

В соответствии с \_\_\_\_\_  
(наименование документа)

от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_ направляем для прохождения

\_\_\_\_\_ практики следующих студентов \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_  
(вид практики)

формы обучения по направлению подготовки (специальности) \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. студента в именительном падеже)
2. \_\_\_\_\_
- 3... \_\_\_\_\_

Просим Вас обеспечить руководство практикой обучающихся и оказать им содействие в сборе необходимого информационного материала.

По окончании практики просим представить на каждого студента отзыв о его работе в период прохождения практики.

Должность

ФИО

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ПЛАН-ГРАФИК**

проведения \_\_\_\_\_ практики студентов \_\_\_\_\_ курса

Направление подготовки (специальность) \_\_\_\_\_  
(код и наименование)

Учебная группа № \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование этапа (периода) практики	Вид работ	Срок прохождения этапа (периода) практики	Форма отчетности

Срок прохождения практики с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Место прохождения практики \_\_\_\_\_  
(указывается полное наименование структурного подразделения Академии/профильной организации и ее структурного подразделения, а также их фактический адрес)

Рассмотрено на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
(протокол от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Кафедра \_\_\_\_\_  
Направление подготовки (специальность) \_\_\_\_\_  
(код и наименование)

**ЗАДАНИЕ**

на \_\_\_\_\_ практику  
(вид практики)

Для \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. студента)

Студента \_\_\_\_\_ курса учебная группа № \_\_\_\_\_

Место прохождения практики \_\_\_\_\_  
(указывается полное наименование структурного подразделения Академии/профильной  
организации и ее структурного подразделения, а также их фактический адрес)

Срок прохождения практики: с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Цель прохождения практики: \_\_\_\_\_

Задачи практики: \_\_\_\_\_

Вопросы, подлежащие изучению: \_\_\_\_\_

Ожидаемые результаты практики: \_\_\_\_\_

Руководители практики:

От Академии \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О) (должность)

От профильной организации \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О) (должность)

Рассмотрено на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
(протокол от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_ )

Руководитель практики \_\_\_\_\_  
(подпись)

Задание принято к исполнению \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.  
(подпись студента)

УТВЕРЖДАЮ

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ОТЗЫВ**  
**о работе студента в период прохождения практики**

Студент \_\_\_\_\_ факультета  
(Ф.И.О.)  
проходил \_\_\_\_\_ практику в период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. в

\_\_\_\_\_  
(наименование профильной организации с указанием структурного подразделения)  
в качестве \_\_\_\_\_ .  
(должность)

На время прохождения практики на тему: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О. студента)  
поручалось решение следующих задач: \_\_\_\_\_  
За время прохождения практики \_\_\_\_\_ проявил  
(Фамилия И. О. студента)

\_\_\_\_\_  
(навыки, активность, дисциплина, помощь организации, качество и достаточность собранного материала  
для отчета и выполненных работ, поощрения и т.п.)  
Результаты работы \_\_\_\_\_ состоят в следующем: \_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О. студента)

\_\_\_\_\_  
(Индивидуальное задание выполнено, решения по порученным задачам предложены, материал собран  
полностью, иное)  
Считаю, что прохождение практики студентом \_\_\_\_\_  
(Фамилия И.О.)

может (не может) быть зачтено.

\_\_\_\_\_  
(Должность руководителя практики)      \_\_\_\_\_ (подпись)      \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
М.П.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра \_\_\_\_\_

Направление подготовки (специальность) \_\_\_\_\_  
(код и наименование)

### ОТЧЕТ

о прохождении практики \_\_\_\_\_  
(вид практики)

\_\_\_\_\_ курс обучения \_\_\_\_\_ (Ф.И.О. студента) \_\_\_\_\_ учебная группа № \_\_\_\_\_

Место прохождения практики \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(указывается полное наименование структурного подразделения Академии/профильной организации и ее структурного подразделения, а также их фактический адрес)

Срок прохождения практики: с «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. по «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Руководители практики:

От Академии \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ (должность)

От профильной организации \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.) \_\_\_\_\_ (должность)

Отчет подготовлен \_\_\_\_\_  
(подпись) \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

г. \_\_\_\_\_, 20 \_\_\_\_ г.



