

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

**Институт управления
Факультет гостеприимства и индустрии спорта**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 1
**«Управление операционной деятельностью в гостиничном бизнесе: технологии
работы, стандарты, аудит»**
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
«Управление бизнесом в индустрии гостеприимства»

Москва, 2025

Разработчик
Зам.декана факультета
гостеприимства и индустрии спорта
ИУ РАНХиГС


(подпись)

О.В. Гончарова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля.....	4
2. Планируемые результаты обучения модуля.....	4
3. Объем модуля.....	6
4. Структура и содержание модуля.....	8
4.1. Структура модуля.....	8
4.2. Содержание модуля.....	10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю.....	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю.....	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля.....	16
Нормативные правовые документы	
Основная литература	
Дополнительная литература	
Интернет-ресурсы	
Справочные системы	
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	23

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Основной целью модуля является совершенствование имеющихся и получение новых компетенций, необходимых для осуществления оперативного управления операционной деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Основными задачами модуля являются:

Знать:

- законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг;
- принципы и правила работы с нормативно-методической документацией;
- основы организации деятельности гостиниц и иных средств размещения;
- требования к разработке регламентов процессов;
- специализированные программы, используемых в гостиничных комплексах;

Уметь:

- осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;
- осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;
- владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения

Владеть:

- навыками систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации;
- навыками оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности предприятия.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Планируемые результаты обучения модуля

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК формируются	Знания	Умения	Практический опыт
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса. ¹	ПСК-1. Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса.	- основ организации деятельности гостиниц и иных средств размещения; - методов оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;	- осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку	- оценки и планирования потребностей департаментов (служб, отделов) в материальных ресурсах и персонале; - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов)

¹ - Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 282н, обобщенная трудовая функция В, код В/01.6.

		- видов бизнес-моделей; - этапов построения бизнес-моделей компании; - основ организации, планирования и контроля деятельности подчиненных.	эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения.	гостиничного комплекса; - организации контроля исполнения персоналом принятых решений.
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания. ²	ПСК-2. Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания.	- законодательства Российской Федерации, регулирующего деятельность предприятий питания; - основ организации, планирования и контроля деятельности подчиненных; - теорий мотивации и обеспечения лояльности персонала; - основ финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях питания.	- владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребностей предприятий питания в материальных и трудовых ресурсах; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности предприятия питания; - владеть навыками деловых и межличностных коммуникаций.	- оценки материальных ресурсов департаментов (служб, отделов); - оценки функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов); - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания; - координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов).
Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации. ³	ПСК-3. Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации.	- российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - теории процессного управления; - принципов классификации процессов; - методов структурирования процессов;	- анализировать информацию о границах процесса, требований к процессу, цели процесса или административного регламента; - анализировать зоны ответственности заинтересованных сторон процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента;	- определения целей, границ процессов, входов и выходов процессов подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;

² - Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 281н, обобщенная трудовая функция В, код В/01.6.

³ - Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н, обобщенная трудовая функция А, код А/01.6.

		- основ операционного менеджмента; - методов сбора информации (наблюдения, фиксации данных, хронометража, фотографии рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализа документов и отчетной информации, изучения обратной связи от заинтересованных сторон).	- анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; - находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; - выполнять наблюдения, интервью и анкетирование.	- выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; - навыков сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.
Общепрофессиональные компетенции ОПК ⁴ <i>совершенствуются</i>		Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.		- законодательства Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг; - принципов и правил работы с нормативно-методической документацией; - основ организации деятельности гостиниц и иных средств размещения.	- использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; - разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами.	- оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия.
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем.		- теории процессного управления; - методов классификации информации о процессе и окружении процесса; - основ операционного менеджмента; - основы моделирования бизнес-процессов; - требований к разработке регламентов процессов;	- анализировать бизнес-модель; - оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов; - определять политику установления цен на услуги предприятий сферы гостеприимства; - определять среднюю сумму счета и	- формирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов гостиничного комплекса, предприятий питания; - определения форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса, предприятий питания;

⁴ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 970.

	- специализированных программ, используемых в гостиничных комплексах.	- планировать программы, позволяющие увеличивать размер среднего чека; - рассчитывать размер возможных скидок на услуги предприятий сферы гостеприимства; - обосновывать экономически программу скидок; - оформлять результаты контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - разрабатывать схемы процессов или административных регламентов.	- оценки и прогнозирования рисков принимаемых решений по моделированию и реорганизации бизнес-процессов; - систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации.
--	---	--	---

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 70 академических часов: 42 часа контактной работы со слушателями, включая 2 часа на промежуточную аттестацию в виде зачёта, 28 часов на самостоятельную работу слушателя. Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий представлено в таблице.

Таблица 2

Объем модуля и виды учебной работы

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) / в интерактивной форме	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе		40
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		30

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) в интерактивной форме	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ))			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)			10
Самостоятельная работа слушателя (СРС)			28
Промежуточная аттестация	форма		зачет
	час.		2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			70

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование (модуля/раздела/дисциплины/тем ы)	Структура модуля										Код компетенции					
		Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час										
		Всего	В форме практической подготовки	В том числе			Всего	В форме практической подготовки	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Модуль 1 "Управление операционной деятельностью в гостиничном бизнесе: технологии работы, стандарты, аудит"	70							40		30	10		28	-	3 (Л) / 2	ОПК-1 ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
1.1	Тема 1. Управление качеством услуг в индустрии гостеприимства	16							8		6	2		8	-		ОПК-1 ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3

1.2	Тема 2. Стандартизация, классификация гостиниц и иных средств размещения	14								8		6	2		6		ОПК-1 ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
1.3	Тема 3. Операционные стандарты и стандарты рабочих процедур структурных подразделений гостиницы	14								8		6	2		6		ОПК-1 ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
1.4	Тема 4. Процедуры сервисного аудита на предприятиях индустрии гостеприимства	12								8		6	2		4		ОПК-1 ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
1.5	Тема 5. Практический инструментарий управления персоналом	12								8		6	2		4		ОПК-1 ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
	Итого:	70								40		30	10		28	-	3 (Д) / 2

З - зачет, Д – с применением дистанционных технологий

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Тема 1	Современные тенденции развития рынка гостиничных услуг. Специфика управления гостиничным предприятием. Классификация гостиниц. Номерной фонд. Европейский стандарт. Структура гостиницы. Функционал основных подразделений. Управление качеством услуг в гостинице. Система менеджмента качества. Формирование и разработка системы стандартов. Международные стандарты.
Тема 2	Законодательная база сферы гостеприимства и туризма: правовые аспекты деятельности. Обязательная классификация объектов в РФ: нормативно-законодательная база.
Тема 3	Операционные стандарты и стандарты рабочих процедур структурных подразделений гостиницы. Операционная эффективность структурных подразделений гостиницы. Проектирование организационной структуры гостиницы. Процесс формирования и разработки системы стандартов. Основные болевые точки в работе служб. Построение SOP. Автоматизация бизнес-процессов гостиницы: формирование счетов к оплате, расчеты с гостями; биллинг, включая местные, междугородные и международные телефонные переговоры, платное телевидение, доступ в Интернет; сбор информации о состоянии гостиничных номеров; управление профайлами гостей.
Тема 4	Процедуры сервисного аудита в гостинице. Mystery shopping - процедуры сервисного аудита, аудит операционных процедур, комплексный аудит гостиницы. Практика проведения процедур сервисного и операционного аудита в гостинице. Оцениваемые параметры: количественные и качественные показатели. Разработка сценария.
Тема 5	Разработка и реализация HR-стратегии. Тренды в управлении персоналом. Комплексная диагностика системы управления персоналом. Отбор, найм и адаптация персонала: источники поиска персонала. Разработка профиля должности и профиля компетенций для кандидата, исходя из задач организации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей модуля

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по модулю «Управление операционной деятельностью в гостиничном бизнесе: технологии работы, стандарты, аудит» составляет 28 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
1	Внутренние коммуникации. Технические возможности современного рынка программного обеспечения для гостиничных предприятий.	8
2	Паспорт безопасности средства размещения. Практика оценки результативности контрольно-надзорной деятельности в области оказания гостиничных услуг.	6
3	Статистика и анализ как платформа для принятия грамотного управленческого решения.	6
4	Формы отчетности, технологии сбора информации. Анализ результатов. Рекомендации по использованию результатов	4
5	Показатели, используемые для оценки эффективности и мотивации персонала.	4
Итого:		28

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий:

1. Разработать структуру своего гостиничного предприятия.
2. Сформировать систему стандартов своего гостиничного предприятия.
3. Проанализировать соответствие классификации своего гостиничного предприятия согласно требованиям обновленного положения о классификации гостиниц.
4. Проанализировать операционную эффективность структурных подразделений гостиницы.
5. Разработать программу комплексного аудита гостиницы.
6. Разработать HR-стратегию своего гостиничного предприятия.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Текущий контроль успеваемости по модулю не предусмотрен.

Промежуточная аттестация по модулю «Управление операционной деятельностью в гостиничном бизнесе: технологии работы, стандарты, аудит» проводится в форме зачета/опроса по оцениванию фактических результатов обучения слушателей и осуществляется ведущим преподавателем. Для успешного прохождения зачета необходимо дать развернутый ответ на 5 вопросов на выбор преподавателя.

Перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию

1. Характеристики организации как объекта управления. Объекты и субъекты управления.
2. Содержание управленческой деятельности с точки зрения характеристик организации.
3. Внутренняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа.
4. Внешняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа. Формы взаимодействия организации с внешней средой.
5. Формулирование организационных целей. Цели и подцели.
6. Система ключевых показателей эффективности (KPI) функционирования коммерческой организации.
7. Стратегическое планирование: необходимость и сущность.
8. Центры принятия решений и управленческие зоны. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
9. Информационное обеспечение менеджмента: назначение, функции, требования к управленческой информации.
10. Сферы применения информационных технологий в управлении.
11. Сущность и понятие «управленческая информация», её классификация и требования к ней.
12. Планирование как управленческая функция.
13. Организация и координация как управленческие функции.
14. Мотивирование как управленческая функция. Методы мотивирования персонала.
15. Место контроля в общей концепции управленческой деятельности, типы и объекты контроля.
16. Жизненный цикл организации. Концепции жизненного цикла организации Л. Грейнера и А. Адизеса. Характеристика основных этапов жизненного цикла.
17. Модель антикризисного управления. Модель Грейнера-Адизеса.
18. Организационная структура: потребность в ее конкретной модели. Типы организационных структур.
19. Организационная культура. Моделирование организационной культуры.
20. Управление организационными изменениями. Преодоление сопротивления персонала изменениям. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес процессов.
21. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.
22. Операционный менеджмент: понятие, содержание, цели, задачи и функции.
23. Инструменты и приемы операционного менеджмента в сфере предоставления услуг.
24. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании. Базовые стратегии конкуренции: характеристики, отличительные черты.
25. Сущность операционной стратегии и ее взаимосвязь с корпоративной стратегией.
26. Процессный и функциональный подходы к управлению на предприятии.

27. Разработка стратегии. Пирамида разработки стратегии: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.
28. Типы рисков в организации. Подходы к оценке рисков.
29. Ориентация на потребителя как ключевой принцип менеджмента качества. Внешние и внутренние потребители организации. Отслеживание и удовлетворение требований различных групп потребителей.
30. Сущность понятия качество. Качество как источник конкурентного преимущества. Современные концепции управления качеством.
31. Категории качества продуктов и услуг. Система менеджмента качества: основные группы требований, структура и управление документацией системы менеджмента качества.
32. Оценка персонала: методы и критерии.
33. Сравнительная характеристика внутренних и внешних источников набора персонала. Организация работы по адаптации вновь принятых работников в организацию.
34. Оценка степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей. Понятие лояльности потребителей.
35. Стратегии охвата рынка. Недифференцированный, дифференцированный, целевой маркетинг.
36. Методы измерения отношения потребителей. Шкала Осгуда. Шкала Лайкерта.
37. Жизненный цикл товара, его этапы. Матрица БКГ.
38. Товарный ассортимент и товарная номенклатура, управление ими.
39. Виды и методы стимулирования сбыта. Личная продажа как элемент коммуникационной и сбытовой политики.
40. Понятие и структура операционных стандартов (процедур) и бизнес-процессов гостиничного предприятия. Принципы разработки операционных процедур и их роль при формировании структуры управления.
41. Взаимосвязь между бизнес-процессами и гостиничными стандартами. Особенности разработки, внедрения и контроля операционных процедур.
42. Процесс формирования и разработки системы стандартов в гостинице. Основные болевые точки в работе служб гостиницы.
43. Процедуры сервисного аудита в гостинице.
44. Использование метода Mystery shopping для проведения комплексного аудита гостиницы. Практика проведения процедур сервисного и операционного аудита в гостинице.
45. Структура административно-управленческого аппарата гостиницы. Стратегические цели и тактические задачи менеджмента гостиницы.
46. Основные модели управления гостиничным бизнесом. Принципы классификация гостиниц по типу, размеру и позиционированию продукта.
47. Конкурентоспособность гостиничного предприятия. Специфика выявления конкурентных преимуществ гостиницы.
48. Характеристика современной гостиничной индустрии в Российской Федерации. Проблемы и перспективы.

49. Международная классификация средств размещения в соответствии с рекомендациями United Nations World Tourism Organization (UNWTO).
50. Организационная структура гостиницы. Состав служб, их функции и принципы организации работы.
51. Понятие и специфика гостиничного продукта. Структура и уровни гостиничного продукта.
52. Сегментный анализ гостиничного рынка и организация позиционирования продукта гостиницы.
53. Функции и виды каналов сбыта услуг (политика продаж) в гостиничном бизнесе. Оценка эффективности работы гостиницы с каналами сбыта.
54. Понятие и виды тарифов в гостиничном бизнесе. Особенности тарифной политики гостиницы. Технологии максимизации доходов номерного фонда гостиницы.
55. Факторы, влияющие на формирование ценовой политики отеля. Понятие динамического ценообразования в гостиничном бизнесе.
56. Ключевые показатели эффективности отеля. Качественные и количественные показатели. Источники получения информации.
57. Принципы построения политики управления персоналом в гостинице, её цели и задачи.
58. Сменность персонала и типология заработной платы в гостиничном бизнесе. Влияние типа заработной платы на управляемость персонала.
59. Особенности адаптации и обучения персонала в гостиничном бизнесе.
60. Текучесть кадров в гостиничном бизнесе и методы удержания персонала. Критический показатель текучести кадров и его влияние на устойчивость гостиничного предприятия.
61. Система отчётности, применяемая в гостиничном бизнесе в соответствии с российским законодательством.
62. Принципы формирования и направления деятельности департамента гостиницы (на примере любого департамента гостиницы). Кадровый состав, распределение полномочий, формирование политики качества, отчетность.
63. Принципы расчета, толкование и методы анализа основных финансовых индикаторов и операционных метрик (на примере любого департамента гостиницы).
64. Формирование тарифной политики гостиницы.
65. Методики расчета численности персонала и составления штатного расписания структурных подразделений гостиницы.
66. Модель конфликта как процесса. Функциональный и дисфункциональный конфликт. Методы управления конфликтом.
67. Управленческая отчетность как инструмент эффективного управления. Ключевые факторы успеха при формировании управленческой отчетности.
68. Маркетинговый анализ рынка гостиничных услуг. Необходимая информация, оценка конкурентной среды. Методы анализа существующего рыночного предложения на гостиничном рынке.

69. Методы и инструменты анализа спроса и предложения гостиничных услуг. Метод рыночного проникновения. Метод конкурентных индексов.
70. Методы прогнозирования средней стоимости номера. Метод конкурентного позиционирования. Формула Хуббарта. Эмпирический метод. Метод рыночной сегментации.
71. Понятие центров финансовой ответственности (ЦФО). Принципы выделения ЦФО в гостиничном комплексе.
72. Определение, этапы и разделы бюджетирования доходов в отеле (на примере любого департамента).
73. Характеристика, процесс и составные части отчета руководителя по итогам операционной деятельности за год (на примере любого департамента)
74. Характеристика основных и дополнительных услуг бизнес-отелей. Требования к проектированию номерного фонда, комплекса питания и предоставления услуг в соответствии с запросами основного контингента гостей.
75. Порядок классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемые аккредитованными организациями.
76. Формы и методы контроля в гостиничном бизнесе
77. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ. Порядок оформления проживания.
78. Основные типы договоров, применяемых в гостиничном бизнесе.
79. Особенности потребительского поведения. Методы классификации гостей в зависимости от позиционирования гостиничного предприятия.
80. Классификация предприятий общественного питания в соответствии с ГОСТом ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания.
81. Влияние концепции заведения на организацию производства предприятия питания: на примере любой концепции.
82. Понятие программы комплексного управления качеством обслуживания гостей в ресторане/баре. Критерии оценки качества.
83. Методы контроля качества обслуживания гостей в ресторане. Основные факторы, влияющие на качество обслуживания гостей в зале ресторана.
84. Основные принципы системы безопасности пищевой продукции НАССР.
85. Основы экспертизы и товароведения продовольственных товаров.
86. Инвентаризация на предприятиях общественного питания: цели и задачи, состав, порядок проведения, анализ результатов и выводы
87. Алгоритм составления меню: этапы, расчеты, запуск. Типология меню.
88. Разработка политики закупок. Методы поиска, выбора и оценки поставщика, типы договорных отношений в гостиничном бизнесе.
89. Требования охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности в гостинице.
90. Виды, категории и характеристика нормативных документов по санитарии и гигиене предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса.

91. Принципы планирования потребностей в работниках зала ресторана и бара и порядок расчета их необходимого количества с учетом праздничных дней и сезонных факторов.
92. Операционные показатели работы ресторана/бара и порядок их расчета.
93. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 09.10.2015 N 1085 "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации".
94. Характеристика паспорта безопасности средства размещения.
95. Классификация гостиниц и иных средств размещения в соответствии с Приказом Минкультуры России от 03.12.2012 N 1488 "Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями".
96. Требования к обслуживающему персоналу гостиниц в соответствии с ГОСТ Р 54603-2011 «Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу».
97. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.
98. ГОСТ Р 51185-2014 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования».
99. Применение профстандартов в управлении персоналом: подбор, оценка и обучение. Правила использования профстандарта организации.
100. Квалификационные требования к работникам гостиничной сферы в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц».

Таблица 6

Критерии оценки знаний слушателя на зачете

Зачтено – не зачтено	Требования к знаниям
Зачтено	заслуживает слушатель, показавший полное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), всестороннее и глубокое изучение литературы, публикаций; умение выполнять задания с привнесением собственного видения проблемы, собственного варианта решения практической задачи, проявивший творческие способности в понимании и применении на практике содержания обучения.
Не зачтено	выставляется слушателю, не показавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой, допустившему серьезные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, не справившемуся с выполнением итогового зачета по программе.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Примерный перечень заданий для практических занятий:

1. Разработать структуру своего гостиничного предприятия.
2. Сформировать систему стандартов своего гостиничного предприятия.

3. Проанализировать соответствие классификации своего гостиничного предприятия согласно требованиям обновленного положения о классификации гостиниц.
4. Проанализировать операционную эффективность структурных подразделений гостиницы.
5. Разработать программу комплексного аудита гостиницы.
6. Разработать HR-стратегию своего гостиничного предприятия.

Тема 1. Управление качеством услуг в индустрии гостеприимства

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 30.11.2024) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации"
2. Федеральный закон от 02.12.2019 N 419-ФЗ "О внесении изменений в статьи 1 и 5 Федерального закона "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии"
3. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 08.08.2024) "О защите прав потребителей"
4. Федеральный закон от 02.01.2000 N 29-ФЗ (ред. от 13.07.2020) "О качестве и безопасности пищевых продуктов" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022)
5. Федеральный закон от 18.07.2006 N 109-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации"
6. Федеральный закон от 21.12.1994 N 69-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "О пожарной безопасности"
7. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. «Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст)
8. ГОСТ Р 54603-2011. «Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 08.12.2011 N 737-ст)
9. ГОСТ 30524-2013. «Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Требования к персоналу» (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.11.2013 N 1674-ст)
10. ГОСТ 32692-2014. «Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания» (введен в действие Приказом Росстандарта от 27.05.2014 N 459-ст)

Основная литература

1. Ефремова, М. В. Управление качеством гостиничных услуг: учебник и практикум для вузов / М. В. Ефремова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва

: Издательство Юрайт, 2025. — 399 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18219-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566313>

2. Николенко, П. Г. Гостиничная индустрия: учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 531 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17256-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/565991>
3. Фаустова, Н. В. Организация и специфика предоставления гостиничных услуг в гостиницах : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. В. Фаустова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 188 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13958-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544092>

Дополнительная литература

1. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для вузов / С. Г. Васин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16792-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560213>

Тема 2. Стандартизация, классификация гостиниц и иных средств размещения

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 30.11.2024) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации"
2. Федеральный закон от 02.12.2019 N 419-ФЗ "О внесении изменений в статьи 1 и 5 Федерального закона "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии"
3. ГОСТ Р 54603-2011. «Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 08.12.2011 N 737-ст)

Основная литература

1. Кухаренко, Т. А. Правовое обеспечение профессиональной деятельности работников сферы гостиничного дела и туризма : учебник для СПО / Т. А. Кухаренко. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, 2024. — 152 с. — ISBN 978-5-4488-1736-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135507.html>
2. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела : учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. — 2-е изд., перераб. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 531 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17282-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565984>

Дополнительная литература

1. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17145-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535542025>

Тема 3. Операционные стандарты и стандарты рабочих процедур структурных подразделений гостиницы

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон от 03.07.2016 N 238-ФЗ "О независимой оценке квалификации"
2. Федеральный закон от 18.07.2006 N 109-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации"
3. Федеральный закон от 21.12.1994 N 69-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "О пожарной безопасности"
4. ГОСТ Р 51705.1-2001. «Государственный стандарт Российской Федерации. Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования» (принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 23.01.2001 N 31-ст)
5. ГОСТ Р 54603-2011. «Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 08.12.2011 N 737-ст)
6. ГОСТ 30524-2013. «Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Требования к персоналу» (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.11.2013 N 1674-ст)
7. ГОСТ 32692-2014. «Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания» (введен в действие Приказом Росстандарта от 27.05.2014 N 459-ст)
8. СП 257.1325800.2020 «Здания гостиниц. Правила проектирования».
9. Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 282н).
10. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 17 апреля 2018 г. № 248н).

Основная литература

1. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела : учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Клюева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 531 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17282-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565984>
2. Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 548 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17625-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566312>
3. Тимохина, Т. Л. Технологии гостиничной деятельности: теория и практика : учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 300 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14413-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560466>

Дополнительная литература

1. Шоул, Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул ; перевод И. Евстигнеева ; под редакцией В. Григорьевой. — 5-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 340 с. — ISBN 978-5-9614-2269-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142408.html>
2. Шнорр, Ж. П. Экономика организаций сферы гостеприимства: практикум / Ж. П. Шнорр. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2021. — 136 с. — ISBN 978-5-7014-1031-0. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127002.html>

Тема 4. Процедуры сервисного аудита на предприятиях индустрии гостеприимства

Нормативные правовые документы

1. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 08.08.2024) "О защите прав потребителей"
2. Федеральный закон от 03.07.2016 N 238-ФЗ "О независимой оценке квалификации"
3. Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 282н).
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. «Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст)
5. ГОСТ Р 54603-2011. «Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 08.12.2011 N 737-ст)

6. ГОСТ 30524-2013. «Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Требования к персоналу» (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.11.2013 N 1674-ст)
7. ГОСТ 32692-2014. «Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания» (введен в действие Приказом Росстандарта от 27.05.2014 N 459-ст)

Основная литература

1. Шоул, Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул ; перевод И. Евстигнеева ; под редакцией В. Григорьевой. — 5-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 340 с. — ISBN 978-5-9614-2269-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142408.html>

Дополнительная литература

1. Дехтярь, Г. М. Стандартизация, сертификация, классификация в туристской и гостиничной индустрии : учебник для вузов / Г. М. Дехтярь. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15308-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562363>

Тема 5. Практический инструментарий управления персоналом

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон от 03.07.2016 N 238-ФЗ "О независимой оценке квалификации".
2. Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 282н)
3. ГОСТ Р 54603-2011. «Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 08.12.2011 N 737-ст)

Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559924>
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567541>

Дополнительная литература

1. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537129>

Интернет-ресурсы

1. <http://www.pravo.gov.ru/> – Официальный интернет-портал правовой информации
2. www.nnir.ru – Российская национальная библиотека
3. <http://www.rsl.ru/> Российская государственная библиотека
4. <http://www.gpntb.ru/> Государственная публичная научно-техническая библиотека России
5. www.consultant.ru – Справочная правовая система «Консультант-Плюс»
6. www.garant.ru – Справочная правовая система «Гарант»
7. <http://e.lanbook.com/>– Электронная библиотечная система «Издательство «Лань»
2. <http://www.biblio-online.ru> – Электронная библиотека издательства «Юрайт»
3. <http://www.iprbookshop.ru> - Электронная библиотечная система IPRbooks.
4. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». Книги, статьи, документы и пр.
5. <http://www.uptp.ru/> - Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
6. <http://e-library.ranepa.ru> - электронная библиотека РАНХиГС

Иные источники

1. <http://economy.gov.ru/mines/main> - Министерство экономического развития Российской Федерации
2. <https://www.russiatourism.ru/> - Федеральное агентство по туризму Минэкономразвития РФ
3. <http://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики
4. <http://www.fsrar.ru/> - Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка
5. <https://www.frontdesk.ru/>
6. <http://restoranoff.ru/>
7. <https://www.business.ru/article/>
8. <http://www.horeca-magazine.ru/article/>
9. <https://hotelier.pro/>
10. <http://www.hotelline.ru/>
11. <http://www.SuperChefs.ru>
12. <http://restoranoved.ru/articles/>
13. <http://mir-restoratora.ru/>
14. https://www.retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/
15. <http://prohotelia.com/>
16. <http://restcon.ru/>

17. <https://www.restaurantedge.com>
18. <https://www.mysteryshopperservices.com>
19. <https://www.topserveconsulting.com>
20. <https://www.foodservertips.com>
21. https://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/real-estate_hospitality
22. <https://www.tourprom.ru/>
23. <https://www.travelline.ru/about/publication/>
24. <http://www.hotelexecutive.ru/>
25. <https://www.openbusiness.ru/>
26. <https://restorator.chef.ru/>
27. <https://utmagazine.ru/posts/8518-restorannyy-biznes>
28. <https://haccp-iso.ru/>
29. http://www.системы-качества.рф/haccp_haccp/
30. <http://study.com/academy/lesson/strategic-human-resource-management-definition-importance.html> -Strategic Human Resource Management: Definition & Importance

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей по программе повышения квалификации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами. Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование интернета, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем интернета.

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

Институт управления
Факультет гостеприимства и индустрии спорта

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 2

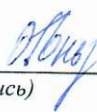
«Управление операционной деятельностью в ресторанном бизнесе: технологии
работы, стандарты, аудит»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки**

«Управление бизнесом в индустрии гостеприимства»

Москва, 2025

Разработчик
Зам.декана факультета
гостеприимства и индустрии спорта
ИУ РАНХиГС


(подпись)

О.В. Гончарова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля.....	4
2. Планируемые результаты обучения модуля.....	5
3. Объем модуля.....	7
4. Структура и содержание модуля.....	9
4.1. Структура модуля.....	9
4.2. Содержание модуля.....	11
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю.....	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю.....	12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля.....	16
Нормативные правовые документы	
Основная литература	
Дополнительная литература	
Интернет-ресурсы	
Справочные системы	
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	21

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Целью модуля является совершенствование имеющихся и получение новых компетенций, необходимых для осуществления оперативного управления операционной деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Основными задачами модуля являются:

Знать:

- основы организации деятельности предприятий питания;
- принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания;
- способы оценки соответствия качества выполняемых работ разработанным на предприятии регламентам и стандартам;
- методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) предприятий питания

Уметь:

- владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах;
- осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания;
- осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания;
- владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания;
- анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем;
- использовать наставничество, делегирование, коучинг и другие современные формы развития руководящего состава и ключевых сотрудников департаментов (служб, отделов) предприятия питания;

Владеть:

- навыками оценки материальных ресурсов департаментов (служб, отделов);
- навыками оценки функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов), организация контроля исполнения персоналом принятых решений;
- планированием текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания;
- формированием системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов предприятия питания;
- навыками определения форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) предприятия питания;
- навыками организации контроля за функционированием системы внутрифирменного распорядка, трудовой и финансовой дисциплины работников;

- навыками организации контроля соблюдения технических и санитарных условий работы структурных подразделений;
- навыками организации контроля за выполнением сотрудниками стандартов обслуживания и обеспечением качества продукции и услуг;
- навыками выявления проблем в системе контроля предприятия питания и определение уровня эффективности деятельности департаментов (служб, отделов).

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК формируются	Знания	Умения	Практический опыт
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания. ¹	ПСК-2. Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания.	- законодательства Российской Федерации, регулирующего деятельность предприятий питания; - основ организации, планирования и контроля деятельности подчиненных; - теорий мотивации и обеспечения лояльности персонала; - основ финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях питания.	- владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребностей предприятий питания в материальных и трудовых ресурсах; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности предприятия питания; - владеть навыками деловых и межличностных коммуникаций.	- оценки материальных ресурсов департаментов (служб, отделов); - оценки функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов); - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания; - координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов).
Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации. ²	ПСК-3. Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации.	- российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - теории процессного	- анализировать информацию о границах процесса, требований к процессу, цели процесса или административного регламента; - анализировать зоны ответственности заинтересованных сторон процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса	- определения целей, границ процессов, входов и выходов процессов подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - определения заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения

¹ - Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 281н, обобщенная трудовая функция В код В/01.6.

² - Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н, обобщенная трудовая функция А, код А/01.6.

		управления; - принципов классификации процессов; - методов структурирования процессов; - основ операционного менеджмента; - методов сбора информации (наблюдения, фиксации данных, хронометража, фотографии рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализа документов и отчетной информации, изучения обратной связи от заинтересованных сторон).	или административного регламента; - анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент; - находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах; - выполнять наблюдения, интервью и анкетирование.	организации или административного регламента подразделения организации; - выяснения последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации; - навыков сбора информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.
Общепрофессиональные компетенции ОПК³ <i>совершенствуются</i>		Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.		- законодательства Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг; - принципов и правил работы с нормативно-методической документацией; - основ организации деятельности гостиниц и иных средств размещения.	- использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; - разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами.	- оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия.
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем.		- теории процессного управления; - методов классификации информации о процессе и окружении процесса; - основ операционного менеджмента; - основы моделирования бизнес-процессов; - требований к	- анализировать бизнес-модель; - оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов; - определять политику установления цен на услуги предприятий сферы гостеприимства; - определять среднюю сумму счёта	- формирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов гостиничного комплекса, предприятий питания; - определения форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов)

³ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 970.

	разработке регламентов процессов; - специализированных программ, используемых в гостиничных комплексах.	и планировать программы, позволяющие увеличивать размер среднего чека; - рассчитывать размер возможных скидок на услуги предприятий сферы гостеприимства; - обосновывать экономически программу скидок; - оформлять результаты контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - разрабатывать схемы процессов или административных регламентов.	гостиничного комплекса, предприятий питания; - оценки и прогнозирования рисков принимаемых решений по моделированию и реорганизации бизнес-процессов; - систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации.
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.	- инструментария выявления и оценки возможностей развития организации и предпринимательских структур; - методов и инструментов разработки бизнес-планов проектов.	- анализировать возможности развития организации и предпринимательских структур; - использовать методические подходы к разработке бизнес-планов и новых направлений деятельности.	- выявления и оценки возможностей развития организации и предпринимательских структур с учетом имеющихся ресурсов и компетенций; - разработки бизнес-планов проектов и новых направлений деятельности.

3.Объем модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 72 академических часа: 42 часа контактной работы со слушателями, включая 2 часа на промежуточную аттестацию в виде зачёта, 30 часов на самостоятельную работу слушателя. Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий представлено в таблице.

Объем модуля и виды учебной работы

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) в интерактивной форме	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе			40
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			30
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)			10
Самостоятельная работа слушателя (СРС)			30
Промежуточная аттестация	форма		зачет
	час.		2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			72

4. Структура и содержание модуля 4.1 Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

№п/п	Наименование (модуля/раздела/дисциплины/темы)	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			В том числе						В том числе						В том числе								
			Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские)	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские)	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18						
1.	Модуль 2 " Управление операционной деятельностью в ресторанном бизнесе: технологии работы, стандарты, аудит"	72							40		30	10		30	-	3 (Д) / 2	ОПК-1 ОПК-2 ОПК-4 ПСК-2 ПСК-3						
1.1	Тема 1. Процессный подход к операционному управлению рестораном	12							6		4	2		6	-		ОПК-4 ПСК-2 ПСК-3						
1.2	Тема 2. Управление сервисным обслуживанием в ресторане как	12							8		6	2		4	-		ОПК-1 ПСК-2						

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер темы	Содержание темы
Тема 1	Процессный подход к операционному управлению рестораном. Взаимосвязь сервисного и производственного процесса на предприятии питания. Преимущества процессного подхода к управлению рестораном.
Тема 2	Управление сервисом как процессом. Обязанности менеджера зала по управлению обслуживанием. Диагностика эффективности управления сервисом на предприятии.
Тема 3	Управление производственным процессом ресторана. Критерии эффективности производственной деятельности ресторана.
Тема 4	Планирование операционной деятельности производства ресторана. Ценообразование и разработка меню. Управление затратами производства. Перепрофилирование или расширение производства. Снижение затрат на производство блюда. Руководство разработкой экономически эффективных блюд. Способы повышения продаж блюд сотрудниками производства. Основные управленческие отчеты ресторана. Контроль выполнения бюджета ресторана. Анализ экономических показателей, способы оптимизации. Действия при изменении параметров бюджета. Внедрение изменений в операционную деятельность ресторана.
Тема 5	Законодательные и нормативные документы в области безопасности пищевой продукции и менеджмента безопасности пищевой продукции. Особенности требований технического регламента таможенного союза ТР/ТС 021/2011. Сравнение этих требований с требованиями стандартов ГОСТ Р ИСО 22000-2007 и ГОСТ Р 54762-2011/ISO/TS 22002-1:2009. Основные составляющие современной системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Содержание требований ГОСТ Р ИСО 22000-2007 в рамках системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Общие требования. Определение и формализованное описание процессов деятельности организации. Требования к системе менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к документации. Теория и практика проведения внутренних аудитов системы менеджмента безопасности пищевой продукции.
Тема 6	Практикум по открытию предприятия питания. Этапы открытия предприятия питания. Рынок предприятий питания: состояние, современные тенденции. Выбор концепции предприятия питания.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей модуля

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по модулю «Управление операционной деятельностью в ресторанном бизнесе: технологии работы, стандарты, аудит» составляет 30 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
1	Критерии оценки эффективности руководителей сервисного и производственного подразделений ресторана.	6
2	Разработка сервисной модели. Расчет затрат на сервис.	4
3	Методы диагностики производственного процесса: оценка структуры производства; оценка оборачиваемости запасов; оценка продуктивности производственного персонала.	6
4	Расчет экономической эффективности инноваций. Причины сопротивлений изменениям. Вовлечение линейных сотрудников и линейных руководителей в процесс изменений на предприятии. Планирование и мониторинг изменений.	4
5	Система ХАССП для предприятия питания. Принципы системы ХАССП. Создание эффективной системы непрерывного контроля.	6
6	Финансовая модель предприятия питания.	4
Итого:		30

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Текущий контроль успеваемости по модулю не предусмотрен.

Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме зачета/тестирования. Для успешного прохождения зачета необходимо правильно ответить на 14 вопросов из 20, что составляет 70% от общего количества тестовых заданий.

При ответе на любой вопрос тестового задания слушатель должен отметить (обвести или поставить «+» или иным образом отметить) только ОДИН вариант ответа на вопрос, из предложенных на выбор вариантов ответов. Ответ на вопрос тестового задания, содержащий две (и более) отметки около предложенных вариантов ответов на один и тот же вопрос, как неправильный ответ.

Таблица 6

**Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей
на промежуточной аттестации в форме зачета**

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
1	2	3
70-100	«зачтено»	14-20 правильных ответов
0-69	«не зачтено»	0-13 правильных ответов

**Перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию
по модулю**

1. Характеристики организации как объекта управления. Объекты и субъекты управления.
2. Содержание управленческой деятельности с точки зрения характеристик организации.
3. Внутренняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа.
4. Внешняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа. Формы взаимодействия организации с внешней средой.
5. Формулирование организационных целей. Цели и подцели.
6. Система ключевых показателей эффективности (KPI) функционирования коммерческой организации.
7. Стратегическое планирование: необходимость и сущность.
8. Центры принятия решений и управленческие зоны. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
9. Информационное обеспечение менеджмента: назначение, функции, требования к управленческой информации.
10. Сферы применения информационных технологий в управлении.
11. Сущность и понятие «управленческая информация», её классификация и требования к ней.
12. Планирование как управленческая функция.
13. Организация и координация как управленческие функции.
14. Мотивирование как управленческая функция. Методы мотивирования персонала.
15. Место контроля в общей концепции управленческой деятельности, типы и объекты контроля.

16. Жизненный цикл организации. Концепции жизненного цикла организации Л. Грейнера и А. Адизеса. Характеристика основных этапов жизненного цикла.
17. Модель антикризисного управления. Модель Грейнера-Адизеса
18. Организационная структура: потребность в ее конкретной модели. Типы организационных структур.
19. Организационная культура. Моделирование организационной культуры.
20. Управление организационными изменениями. Преодоление сопротивления персонала изменениям. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес процессов.
21. Проектирование услуг и выбор процесса обслуживания.
22. Операционный менеджмент: понятие, содержание, цели, задачи и функции.
23. Инструменты и приемы операционного менеджмента в сфере предоставления услуг.
24. Операционная стратегия и конкурентоспособность компании. Базовые стратегии конкуренции: характеристики, отличительные черты.
25. Сущность операционной стратегии и ее взаимосвязь с корпоративной стратегией.
26. Процессный и функциональный подходы к управлению на предприятии.
27. Разработка стратегии. Пирамида разработки стратегии: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.
28. Типы рисков в организации. Подходы к оценке рисков.
29. Ориентация на потребителя как ключевой принцип менеджмента качества. Внешние и внутренние потребители организации. Отслеживание и удовлетворение требований различных групп потребителей.
30. Сущность понятия качество. Качество как источник конкурентного преимущества. Современные концепции управления качеством.
31. Категории качества продуктов и услуг. Система менеджмента качества: основные группы требований, структура и управление документацией системы менеджмента качества.
32. Оценка персонала: методы и критерии.
33. Сравнительная характеристика внутренних и внешних источников набора персонала. Организация работы по адаптации вновь принятых работников в организацию.
34. Оценка степени удовлетворенности/неудовлетворенности потребителей. Понятие лояльности потребителей.
35. Стратегии охвата рынка. Недифференцированный, дифференцированный, целевой маркетинг.
36. Методы измерения отношения потребителей. Шкала Осгуда. Шкала Лайкерта.
37. Жизненный цикл товара, его этапы. Матрица БКГ.
38. Товарный ассортимент и товарная номенклатура, управление ими.

39. Виды и методы стимулирования сбыта. Личная продажа как элемент коммуникационной и сбытовой политики.
40. Классификация предприятий общественного питания в соответствии с ГОСТом ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания.
41. Влияние концепции заведения на организацию производства предприятия питания: на примере любой концепции.
42. Понятие программы комплексного управления качеством обслуживания гостей в ресторане/баре. Критерии оценки качества.
43. Методы контроля качества обслуживания гостей в ресторане. Основные факторы, влияющие на качество обслуживания гостей в зале ресторана.
44. Основные принципы системы безопасности пищевой продукции НАССР.
45. Основы экспертизы и товароведения продовольственных товаров.
46. Инвентаризация на предприятиях общественного питания: цели и задачи, состав, порядок проведения, анализ результатов и выводы
47. Алгоритм составления меню: этапы, расчеты, запуск. Типология меню.
48. Разработка политики закупок. Методы поиска, выбора и оценки поставщика, типы договорных отношений в гостиничном бизнесе.
49. Требования охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности в гостинице.
50. Виды, категории и характеристика нормативных документов по санитарии и гигиене предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса.
51. Принципы планирования потребностей в работниках зала ресторана и бара и порядок расчета их необходимого количества с учетом праздничных дней и сезонных факторов.
52. Классификация предприятий общественного питания в соответствии с ГОСТом ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания.
53. Влияние концепции заведения на организацию производства предприятия питания: на примере любой концепции.
54. Системный подход к операционному управлению рестораном.
55. Автоматизация учёта в ресторане. Критерии выбора информационного продукта.
56. Методы разработки «винной» политики и определения оптимального количества вин и напитков в винотеке ресторана.
57. Влияние концептуальной политики организации на формирование «винной» политики ресторана. Требования, предъявляемые к винотекам.
58. Понятие программы комплексного управления качеством обслуживания гостей в ресторане/баре. Критерии оценки качества.
59. Методы контроля качества обслуживания гостей в ресторане. Основные факторы, влияющие на качество обслуживания гостей в зале ресторана.
60. Основные принципы системы безопасности пищевой продукции НАССР.
61. Основы экспертизы и товароведения продовольственных товаров.

62. Инвентаризация на предприятиях общественного питания: цели и задачи, состав, порядок проведения, анализ результатов и выводы
63. Содержание технологического проекта по оснащению предприятия общественного питания: порядок составления, цели и задачи, пользователи, этапы реализации, контроль за соблюдением.
64. Алгоритм составления меню: этапы, расчеты, запуск. Типология меню.
65. Организация снабжения предприятия питания продуктами для производства блюд.
66. Разработка политики закупок. Методы поиска, выбора и оценки поставщика, типы договорных отношений в ресторанном бизнесе.
67. Контроль движения, сохранности и правильности расходования продукции внутри предприятия питания по точкам производства и продаж.
68. Формирование системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов предприятия питания.
69. Требования охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности в организациях питания.
70. Основные экономические показатели деятельности предприятий ресторанного бизнеса.
71. Виды, категории и характеристика нормативных документов по санитарии и гигиене предприятий ресторанного бизнеса.
72. Система отчетности о результатах продаж блюд и напитков в зале ресторана / бара и услуг ресторана.
73. Этапы действий по проектированию и запуску ресторана/бара. Роль менеджера в процессе открытия ресторана.
74. Управление текущей деятельностью предприятия питания.
75. Производственный цикл предприятия питания.
76. Операционное планирование на предприятиях питания. Виды операционных планов.
77. Организационная и управленческая структура предприятия питания. Функции структурных подразделений предприятия питания.
78. Операционные показатели работы ресторана/бара и порядок их расчета.
79. Организация складской группы: структура, расчет необходимой площади и мощностей в зависимости от формата заведения
80. Основные производственные процессы на предприятиях питания полного цикла
81. Организация работы кухни: оснащение, поточность, производственные циклы (на примере любого цеха)
82. Перечень необходимой технической документации, обязательной к разработке на этапе планирования организации производства.
83. Организация и контроль за соблюдением мер безопасности на предприятиях общественного питания.
84. План производственного контроля: содержание, отличия в зависимости от типа предприятия, последствия при нарушении.

85. Понятие товарного соседства, основные товарные группы, правила маркировки и сроки хранения, последствия при нарушении.
86. Инновационное технологическое оборудование на предприятиях общественного питания: образцы, применение, содержание новации.
87. Функции и виды каналов сбыта ресторана/бара гостиницы с каналами сбыта.
88. Особенности ценообразования в ресторанном бизнесе. Технологии максимизации доходов ресторана/бара.
89. Конкурентоспособность ресторана/бара. Специфика выявления конкурентных преимуществ ресторана/бара.
90. Сменность персонала и типология заработной платы в ресторанном бизнесе. Влияние типа заработной платы на управляемость персонала.
91. Текучесть кадров в ресторанном бизнесе и методы удержания персонала. Критический показатель текучести кадров и его влияние на устойчивость ресторанного предприятия
92. Операционные показатели работы ресторана/бара и порядок их расчета.
93. ГОСТ 31985-2013 «Услуги общественного питания. Термины и определения».
94. ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования».
95. Требования к персоналу в соответствии с ГОСТ 30524-2013 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу».
96. ГОСТ 31987-2012 «Услуги общественного питания. Технологические документы на продукцию общественного питания. Общие требования к оформлению, построению и содержанию».
97. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.
98. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.
99. Применение профстандартов в управлении персоналом: подбор, оценка и обучение. Правила использования профстандарта организации.
100. Квалификационные требования к работникам ресторанного бизнеса в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель предприятия питания».

Таблица 6

Критерии оценки знаний слушателя на зачете

Зачтено – не зачтено	Требования к знаниям
-------------------------	----------------------

Зачтено	заслуживает слушатель, показавший полное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), всестороннее и глубокое изучение литературы, публикаций; умение выполнять задания с привнесением собственного видения проблемы, собственного варианта решения практической задачи, проявивший творческие способности в понимании и применении на практике содержания обучения.
Не зачтено	выставляется слушателю, не показавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой, допустившему серьезные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, не справившемуся с выполнением итогового зачета по программе.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Примерный перечень заданий для практических занятий:

1. Разработать критерии оценки эффективности руководителей сервисного и производственного подразделений ресторана.
2. Разработать сервисную модель. Рассчитать затраты на сервис.
3. Оценить структуру производства; оценить оборачиваемость запасов; оценить продуктивности производственного персонала.
4. Разработать план по мониторингу изменений в операционной деятельности ресторана.
5. Создать эффективную системы непрерывного контроля безопасности пищевой продукции на своём предприятии питания.

Тема 1. Процессный подход к операционному управлению рестораном

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон Российской Федерации "О защите прав потребителей" от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 08.08.2024).
2. Федеральный закон Российской Федерации № 184-ФЗ «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. (ред. от 21.11.2022)
3. Федеральный закон Российской Федерации № 52 – ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 г. (ред. от 26.12.2024)
4. Федеральный закон Российской Федерации N 29-ФЗ "О качестве и безопасности пищевых продуктов" от 02.01.2000 (ред. от 13.07.2020)
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. N 1391-ст). <http://www.iso.org>
6. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу.
7. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.

Основная литература

1. Щетинин, М. П. Проектирование предприятий общественного питания. Руководство к выполнению учебных проектов : учебник для среднего профессионального образования / М. П. Щетинин, О. В. Пасько, Н. В. Бураковская. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 299 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09474-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/562579>

Дополнительная литература

1. Сологубова, Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: учебник для вузов / Г. С. Сологубова. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15237-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561624>
2. Сирый В.К., Бухаров И.О., Ярков С.В. "Ресторанный бизнес. Управляем профессионально и эффективно. Полное практическое руководство (+CD)".- М.: ЭКСМО, 2010, 352 с.

Тема 2. Управление сервисным обслуживанием в ресторане как процессом

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон Российской Федерации N 29-ФЗ "О качестве и безопасности пищевых продуктов" от 02.01.2000 (ред. от 13.07.2020)
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. N 1391-ст). <http://www.iso.org>
3. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу.
4. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.

Основная литература

1. Васюкова А.Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебник для бакалавров / Васюкова А.Т., Любецкая Т.Р.. — Москва : Дашков и К, 2024. — 416 с. — ISBN 978-5-394-05586-7. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144199.html>
2. Федцов В.Г. Культура ресторанного сервиса: учебное пособие / Федцов В.Г.. — Москва : Дашков и К, 2025. — 248 с. — ISBN 978-5-394-04308-6. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144214.html>

Дополнительная литература

1. Бехар, Г. Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар ; перевод М. Суханова. — 8-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 186 с. — ISBN 978-5-9614-5103-0. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142422.html>
2. Ермишкина И. Сервис в стиле casual. Стандарты обслуживания для хостес и официантов ресторана демокр. Формата. М.: Издательство: Рестораны ведомости, 2019 г.
3. Федцов В.Г. Культура ресторанного сервиса : учебное пособие / Федцов В.Г.. — Москва : Дашков и К, 2025. — 248 с. — ISBN 978-5-394-04308-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144214.html> (дата обращения: 02.02.2025)

Тема 3. Управление производственным процессом ресторана

Нормативные правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 21.09.2020 N 1515 "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания"
2. ГОСТ Р 51705.1-2001 Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования.
3. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу.
4. ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования.
5. ГОСТ 31987-2012 Услуги общественного питания. Технологические документы на продукцию общественного питания. Общие требования к оформлению, построению и содержанию.
6. ГОСТ Р 55889-2013 Услуги общественного питания. Система менеджмента безопасности продукции общественного питания. Рекомендации по применению ГОСТ Р ИСО 22000-2007 для индустрии питания.

7. ГОСТ Р 55051-2012 Услуги общественного питания. Общие требования к кейтерингу.
8. Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. N 281н)
9. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 17.04.2018 г. N 248н)

Основная литература

1. Сологубова, Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебник для вузов / Г. С. Сологубова. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15237-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561624>

Дополнительная литература

1. Милл Роберт Кристи Управление рестораном [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социально-культурный сервис и туризм», «Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)», «Менеджмент в сфере услуг», «Управление персоналом»/ Милл Роберт Кристи— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 536 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81705.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Тема 4. Экономика и планирование операционной деятельности ресторана

Нормативные правовые документы

1. Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. N 281н)
2. ГОСТ 32692-2014 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.
3. ГОСТ Р 51705.1-2001 Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования.
4. ГОСТ 31987-2012 Услуги общественного питания. Технологические документы на продукцию общественного питания. Общие требования к оформлению, построению и содержанию.

Основная литература

1. Сологубова, Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебник для вузов / Г. С. Сологубова. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15237-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561624>

Дополнительная литература

1. Бехар, Г. Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар ; перевод М. Суханова. — 8-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 186 с. — ISBN 978-5-9614-5103-0. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142422.html>
2. Дубровин, И. А. Экономика и организация пищевых производств : учебное пособие / И. А. Дубровин, А. Р. Есина, И. П. Стуканова. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 228 с. — ISBN 978-5-394-01997-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/27766>

Тема 5. Законодательные и нормативные документы в области безопасности пищевой продукции и менеджмента безопасности пищевой продукции

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон Российской Федерации № 184-ФЗ «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. (ред. от 21.11.2022)
2. Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 021/2011 О безопасности пищевой продукции // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902320560?ysclid=m6mrz566s151961359>
3. Федеральный закон Российской Федерации № 52 – ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 г. (ред. от 26.12.2024)
4. Федеральный закон Российской Федерации № 29-ФЗ "О качестве и безопасности пищевых продуктов" от 02.01.2000 (ред. от 13.07.2020)
5. Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. № 281н)
6. ГОСТ Р 51705.1-2001 Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования.
7. ГОСТ Р 55889-2013 Услуги общественного питания. Система менеджмента безопасности продукции общественного питания. Рекомендации по применению ГОСТ Р ИСО 22000-2007 для индустрии питания.

Основная литература

1. Пасько, О. В. Технология и управление качеством продукции общественного питания : учебник для вузов / О. В. Пасько, Н. В. Бураковская, О. В. Автюхова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 220 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17356-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/562575>

Дополнительная литература

1. Пищевая микробиология: эмерджентные зоонозы : учебное пособие для вузов / А. В. Куликовский, З. Ю. Хапцев, Д. А. Макаров, А. А. Комаров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 224 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19575-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/556674>.

Тема 6. Концепция предприятия питания. Этапы открытия заведения. Практикум.

Нормативные правовые документы

1. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу.
2. ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования.

Основная литература

1. Винтайкина, Е. В. Организация ресторанного бизнеса в современных реалиях: учебно-методическое пособие / Е. В. Винтайкина. — Москва : Финансы и статистика, 2022. — 98 с. — ISBN 978-5-00184-076-3. — URL: <https://e.lanbook.com/book/275843>.

Дополнительная литература

1. Кострова, Ю. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю. Б. Кострова, И. В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина. — Москва : МУИВ, 2023. — 250 с. — ISBN 978-5-9580-0636-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/433751>

Интернет-ресурсы

1. <http://www.pravo.gov.ru/> – Официальный интернет-портал правовой информации
2. www.nnir.ru – Российская национальная библиотека
3. <http://www.rsl.ru/> Российская государственная библиотека
4. <http://www.gpntb.ru/> Государственная публичная научно-техническая библиотека России
5. www.consultant.ru – Справочная правовая система «Консультант Плюс»
6. www.garant.ru – Справочная правовая система «Гарант»
7. <http://e.lanbook.com/> – Электронная библиотечная система «Издательство «Лань».

8. <http://www.biblio-online.ru> – Электронная библиотека издательства «Юрайт».
9. <http://www.iprbookshop.ru> - Электронная библиотечная система IPRbooks.
10. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». Книги, статьи, документы и пр.
11. <http://www.urtp.ru/> - Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
12. <http://e-library.ranepa.ru> - электронная библиотека РАНХиГС

Иные источники.

1. <http://economy.gov.ru/mines/main> - Министерство экономического развития Российской Федерации
2. <https://www.russiatourism.ru/> - Федеральное агентство по туризму Минэкономразвития РФ
3. <http://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики
4. <http://www.fsrar.ru/> - Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка
5. <https://www.frontdesk.ru/>
6. <http://restoranoff.ru/>
7. <https://www.business.ru/article/>
8. <http://www.horeca-magazine.ru/article/>
9. <http://www.SuperChefs.ru>
10. <http://restoranoved.ru/articles/>
11. <http://mir-restoratora.ru/>
12. https://www.retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/
13. <http://restcon.ru/>
14. <https://www.restaurantedge.com>
15. <https://www.foodservertips.com>
16. https://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/real-estate_hospitality
17. <https://www.tourprom.ru/>
18. <https://www.travelline.ru/about/publication/>
19. <https://www.openbusiness.ru/>
20. <https://restorator.chef.ru/>
21. <https://utmagazine.ru/posts/8518-restorannyy-biznes>
22. <https://haccp-iso.ru/>
23. http://www.системы-качества.пф/haccp_haccp/
24. <http://study.com/academy/lesson/strategic-human-resource-management-definition-importance.html> - Strategic Human Resource Management: Definition & Importance

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателя по модулю Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети интернета;
- компьютерными классами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы -

операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами. Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование интернета, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем интернета.

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

Институт управления
Факультет гостеприимства и индустрии спорта

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 3
«Управление потребительским поведением.
Тактика и стратегия продаж в индустрии гостеприимства»
ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки
«Управление бизнесом в индустрии гостеприимства»

Москва, 2025

Разработчик
Зам.декана факультета
гостеприимства и индустрии спорта
ИУ РАНХиГС


(подпись)

О.В. Гончарова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля.....	4
2. Планируемые результаты обучения модуля.....	4
3. Объем модуля.....	6
4. Структура и содержание модуля.....	8
4.1. Структура модуля.....	8
4.2. Содержание модуля.....	10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю.....	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю.....	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля.....	13
Нормативные правовые документы	
Основная литература	
Дополнительная литература	
Интернет-ресурсы	
Справочные системы	
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	15

7. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Целью модуля является формирование компетенций, необходимых для создания и поддержания эффективной системы продаж продукции и услуг, формирование потребительской лояльности, повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Основными задачами модуля являются:

Знать:

- нормативные правовые акты, регулирующие маркетинговую деятельность;
- рыночные методы хозяйствования, закономерностей и особенностей развития экономики;
- особенности конъюнктуры внутреннего и внешнего рынка товаров и услуг;
- методы проведения маркетингового исследования;
- психологические особенности поведения людей разных возрастов в различных жизненных ситуациях;

Уметь:

- применять методы сбора, средства хранения и обработки маркетинговой информации для проведения маркетингового исследования целевых аудиторий, конкурентной среды предприятия гостеприимства;
- определять подходящие маркетинговые инструменты и применять их для проведения маркетингового исследования;
- анализировать текущую рыночную конъюнктуру;
- обеспечивать обратную связь с потребителями;

Владеть:

- навыками применения методы сбора, средства хранения и обработки маркетинговой информации для проведения маркетингового исследования целевых аудиторий, конкурентной среды предприятия гостеприимства;
- навыками определения подходящих маркетинговых инструментов и применять их для проведения маркетингового исследования;
- анализом текущей рыночной конъюнктуры;
- обеспечивает обратную связь с потребителями.

8. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Планируемые результаты обучения модуля

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК формируются	Знания	Умения	Практический опыт
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса. ¹	ПСК-1. Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса.	- основ организации деятельности гостиниц и иных средств размещения; - методов оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - видов бизнес-моделей; - этапов построения бизнес-моделей компании;	- осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного	- оценки и планирования потребностей департаментов (служб, отделов) в материальных ресурсах и персонале; - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - организации контроля исполнения персоналом принятых

¹ - Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 282н, обобщенная трудовая функция В, код В/01.6.

		- основ организации, планирования и контроля деятельности подчиненных.	комплекса; - владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения.	решений.
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания. ²	ПСК-2. Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания.	- законодательства Российской Федерации, регулирующего деятельность предприятий питания; - основ организации, планирования и контроля деятельности подчиненных; - теорий мотивации и обеспечения лояльности персонала; - основ финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях питания.	- владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребностей предприятий питания в материальных и трудовых ресурсах; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности предприятия питания; - владеть навыками деловых и межличностных коммуникаций.	- оценки материальных ресурсов департаментов (служб, отделов); - оценки функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов); - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания; - координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов).
Технология проведения маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга. ³	ПСК-4. Проведение маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга.	- принципов и методов организации процесса продаж предприятия гостеприимства; - принципов и методов эффективного управления продажами на предприятии гостеприимства, критериев и показателей эффективности процесса; - организации и реализации операционного планирования процессов продаж на предприятии гостеприимства; - основ организации и реализации статистических исследований для повышения	- устанавливать и определять приоритеты в области управления процессами продаж; - определять, измерять и анализировать KPI процесса продаж; - контролировать степень достижения целей и выполнения задач в части процесса продаж на предприятии, прогнозировать результаты продаж.	- разработки и оценки эффективности политики продаж; - учета факторов влияния внешней, внутренней среды при организации процесса продаж; - установки требований к взаимодействию процесса продаж с другими бизнес-процессами предприятия; - анализа выполнения планов продаж и степени реализации прогнозов.

² - Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 281н, обобщенная трудовая функция В, код В/01.6.

³ - Профессиональный стандарт «Маркетолог», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04 июня 2018 г. № 366н, обобщенная трудовая функция А, код А/02.6.

		эффективности продаж.		
Общепрофессиональные компетенции ОПК⁴ <i>совершенствуются</i>		Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.		- законодательства Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг; - принципов и правил работы с нормативно-методической документацией; - основ организации деятельности гостиниц и иных средств размещения.	- использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов; - разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами.	- оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия.

9. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 72 академических часов: 42 часа контактной работы со слушателями, включая 2 часа на промежуточную аттестацию в виде зачёта, 30 часов на самостоятельную работу слушателя. Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий представлено в таблице.

Объем модуля и виды учебной работы

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)/в интерактивной форме	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе			40
лекционного типа (Л1) / Интерактивные занятия (ИЗ)			24
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) Интерактивные занятия (ИЗ)			16
Самостоятельная работа слушателя (СРС)			30
Промежуточная аттестация	форма		зачет

⁴ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 970.

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)/в интерактивной форме	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
	час.		2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			72

10. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование (модуля/раздела/дисциплины/темы)	Общая трудоемкость, час.						Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час.)	Код компетенции																														
		Всего						В форме практической подготовки						В том числе						В том числе									Всего						В форме практической подготовки						Лекции / в интерактивной форме						Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа, час.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																																									
1.	Модуль 3 "Управление потребительским поведением. Тактика и стратегия продаж в индустрии гостеприимства"	72							40		24	16		30	-	3 (Д) / 2	ОПК-1 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-4																																									
1.1	Тема 1. Экономика впечатлений – основы управления потребительским опытом и потребительским поведением.	16							8		6	2		8	-		ПСК-1 ПСК-2																																									
1.2	Тема 2. Потребительское поведение как объект управления. Методы воздействия на потребительский выбор.	14							8		6	2		6	-		ПСК-4																																									

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины (модуля)	
Номер темы	Содержание темы
Тема 1	Современное общество потребления: социокультурный анализ. Социально-психологические мотивы потребления. Символы и смыслы экономики впечатлений.
Тема 2	Фундаментальные компоненты потребительского поведения, влияющие на разработку продуктовой, коммуникационной и бренд-стратегий. Управление ценовыми ожиданиями и предпочтениями. Методы воздействия на потребительский выбор.
Тема 3	Психофизиология восприятия. Сенсорный маркетинг – основа успешной коммуникации с потребителем. Управление моделями восприятия. Организация и проведение маркетинговых исследований. Методология формирования технического задания. Качественные и количественные методы исследования.
Тема 4	Бренд-технологии. Эффективная коммуникация и управление воспринимаемым имиджем бренда. Ценностные, социальные и поведенческие модели управления.
Тема 5	Успешное проектирование торговых пространств. Эффективный мерчендайзинг. Внутренняя планировка и дизайн как основные факторы, управляющие восприятием качества и основные носители идентификации в торговом пространстве. Успешная продажа и коммуникация с покупателем и потребителем.

11. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по модулю «Управление операционной деятельностью в гостиничном бизнесе: технологии работы, стандарты, аудит» составляет 30 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
1	Особенности символического потребления. Причины перехода от экономики услуг к экономике ощущений. Технологии производства услуг в экономике впечатлений.	8
2	Теория и практика принятия решений потребителем и покупателем. Принципы и эффекты, детерминирующие этот выбор.	6
3	Новейшие технологии на службе маркетинговых исследователей – big data, нейро и психофизиология, семантические графы и social network analysis.	6

4	Пирамида бренда, brand health и brand equity.	4
5	Основы качественного планирования процесса коммуникации. Storytelling в дизайне, коммуникации и продажах. Основопологающие принципы успешных продаж и повышения суммы среднего чека.	6
Итого:		30

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий:

1. Разработать примеры, иллюстрирующие возрастание стоимости товаров/услуг для своего предприятия сферы гостеприимства.
2. Разработать товар/услугу, побуждающие потребителя к дополнительной покупке.
3. Разработать систему маркетинговых мероприятий для своего предприятия сферы гостеприимства, основной задачей которых является воздействие на чувства покупателей, на их эмоциональное состояние с целью увеличения продаж.
4. Разработать бренд своего предприятия сферы гостеприимства.
5. Спроектировать торговое пространство входной группы своего предприятия сферы гостеприимства.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Текущий контроль успеваемости по модулю не предусмотрен.

Промежуточная аттестация по модулю проходит в форме зачета в виде тестирования. Для успешного прохождения зачета необходимо правильно ответить на 14 вопросов из 20, что составляет 70% от общего количества тестовых заданий.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на промежуточной аттестации в форме зачета

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
1	2	3
70-100	«зачтено»	14-20 правильных ответов
0-69	«не зачтено»	0-13 правильных ответов

Примерный перечень тестовых вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию

Вопрос 1. Кто является источником идей для создания нового продукта?

1. ученые;
2. потребители;
3. рекламные агентства;
4. отраслевые издания;
5. все перечисленное.

Вопрос 2. Жизненный цикл товара – это:

1. интервал времени от момента приобретения до момента утилизации, прекращения существования товара;

2. интервал времени, в котором спрос на товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке;
3. совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж;
4. процесс развития продаж товара и получение прибыли;
5. интервал времени, который начинается с разработки нового товара и заканчивается прекращением его производства.

Вопрос 3. К какому критерию классификации относится престижная реклама?

1. характер воздействия на аудиторию;
2. предмет рекламной коммуникации;
3. способ воздействия;
4. тип целевой аудитории;
5. цель рекламной кампании товара в увязке с его жизненным циклом.

Вопрос 4. На кого не могут быть направлены мероприятия по стимулированию сбыта?

1. на посредников;
2. на потребителей;
3. на поставщиков;
4. на продавцов;
5. на общественность.

Вопрос 5. Какой метод связей с общественностью является новым и оперативным?

1. выставка;
2. фотопродукция;
3. интернет-ресурс;
4. отношения со средствами массовой информации;
5. печатные материалы.

Вопрос 6. Основополагающую роль в сфере психологического влияния на потребителей играют

1. информирование;
2. убеждение;
3. внушение;
4. побуждение;
5. все ответы.

Вопрос 7. Среднестатистический человек видит более _____ рекламных объявлений каждый день.

1. 500;
2. 1000;
3. 6000;
4. 10000;
5. 12000.

Вопрос 8. Треугольник маркетинговых коммуникаций – это

1. Компания – Сотрудники – Потребители
2. Компания – Сотрудники – Подрядчики
3. Компания – Сотрудники – Поставщики
4. Поставщики – Сотрудники – Потребители
5. Подрядчики – Сотрудники – Потребители.

Вопрос 9. К преимуществам контент-маркетинга относятся:

1. повышение узнаваемости бренда
2. меньший бюджет, чем при продвижении другими рекламными способами
3. минимальные временные затраты на подготовку контента
4. улучшение позиций сайтов в поисковой выдаче и увеличения трафика на сайте
5. быстрый результат
6. легко измерить эффективность метода с помощью стандартных метрик

Вопрос 10. Расставьте в хронологическом порядке жизненный цикл продукта:

1. Антикризисный менеджмент
2. Реализация проекта
3. Разработка концепции
4. Завершение
5. Создание идеи

Вопрос 11. Зачем бренду работать с инфлюенсерами?

1. 1. Увеличить продажи
2. 2. Повысить лояльность клиентов бренда;
3. 3. Увеличить аудиторию бренда
4. 4. Инфлюенсеры могут охватить гораздо большую аудиторию, чем обычная реклама
5. 5. Все вышеперечисленное

Вопрос 12. Амбассадор бренда это:

1. Человек, который представляет бренд определенной целевой аудитории
2. Человек, который занимается разработкой стратегии КМ
3. Человек, который даст обратную связь аудитории в социальных сетях от имени бренда

Вопрос 13. Тональность, которой придерживается бренд в коммуникации со своим потребителем называется:

1. SMM
2. Tone-of-voice
3. Value proposition
4. SEO

Вопрос 14. С какой целью бренды создают интернет-сообщества?

1. Обслуживание клиентов и техподдержка.
2. Улучшение репутации компании.
3. Проведение исследований.
4. Увеличение продаж.
5. Имидж-брендинг.
6. Все вышеперечисленное

Вопрос 15. Целевая аудитория делится на?

1. Целевое ядро и косвенную аудиторию
2. Центральное ядро и косвенную аудиторию
3. Целевое ядро и постороннюю аудиторию
4. Целевое ядро и потустороннюю аудиторию

Вопрос 16. К видам рекламы новых медиа НЕ относится:

1. Скрытая реклама (product placement)
2. Indoor-реклама (внутренняя реклама)
3. Реклама в кинотеатрах.
4. Неэфирное телевидение.
5. Реклама в газетах

Вопрос 17. Ряд принципиальных отличий рекламы и PR:

1. Реклама нацелена на немедленное увеличение объемов продаж, тогда как PR в большинстве своем имеет отложенный (накопительный) эффект в виде благоприятного общественного мнения.
2. Реклама всегда является платной, связи с общественностью же предполагают размещение информации о компании в СМИ на бесплатной основе.
3. Реклама и PR являются самостоятельными каналами маркетинговых коммуникаций, которые могут использоваться как независимо друг от друга, так и в комплексе.
4. Все вышеперечисленное

Вопрос 18. Эффективность маркетинговых коммуникаций можно поделить на следующие уровни по объекту влияния на результат (выбрать лишнее):

1. экономическая ценность;
2. коммуникативная ценность;

3. поведенческая ценность;

4. человеческую ценность

Вопрос 19. Анализ каких трендов используется в концепции проекта (выбрать правильные):

1. рыночный тренд;

2. поведенческий тренд;

3. потребительный тренд;

4. локальный тренд.

Вопрос 20. Какие реакции потребителя НЕ изучаются с помощью нейромаркетинга:

1. движение зрачков;

2. изменение частоты дыхания и пульса;

3. повышение влажности кожи;

4. изменение активности нейронов головного мозга;

5. изменение химических маркеров крови.

Вопросы для подготовки.

1. Принципы и предпосылки становления культуры в обществе. Первобытное, аграрное/доиндустриальное, индустриальное и постиндустриальное общество.
2. Организация и проведение маркетинговых исследований.
3. Методология формирования технического задания.
4. Качественные и количественные методы исследования.
5. Культура и культурные коды
6. Виды знаковых систем и их соотносимость с психографическим профилем аудитории
7. Психографический профайлинг целевых аудиторий
8. Архетипическая модель в маркетинге и брендинге
9. Социальные ценности/ценностные ориентации.
10. Этика и эстетика потребления – основы возникновения
11. Пирамида номинализации ценности
12. Механизмы управления ценностью сделки и когнитивные искажения
13. Опыт потребителя, как инструмент управления
14. Внутренняя планировка и дизайн как основные факторы, управляющие восприятием качества и основные носители идентификации в торговом пространстве.
15. Успешная продажа и коммуникация с покупателем и потребителем.
16. Основы качественного планирования процесса коммуникации.
17. Storytelling в дизайне, коммуникации и продажах.
18. Эффективная коммуникация и управление воспринимаемым имиджем бренда.
19. Ценностные, социальные и поведенческие модели управления.
20. Пирамида бренда, brand health и brand equity.
21. основополагающие принципы успешных продаж и повышения суммы среднего чека.
22. Жизненный цикл потребителя, рынка, товара, бренда.
23. Определение терминов «решение» и «выбор».
24. Атрибутивная модель продукта.
25. Символы и смыслы экономики впечатлений.
26. Ритуальное поведение и ритуалы в потреблении.
27. Окна Овертона. Распространение инноваций по жизненному циклу.
28. Алгоритм проведения маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита.
29. Характеристика основных элементов маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита: анализ инфраструктуры объекта
30. Характеристика основных элементов маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита: анализ локальной коммуникации объекта

31. Характеристика основных элементов маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита: анализ аудиторной модели проекта
32. Характеристика основных элементов маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита: анализ внутреннего зонирования пространства объекта
33. Характеристика основных элементов маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита: анализ структуры навигации в объекте
34. Характеристика основных элементов маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита: Анализ структуры товарного предложения объекта (меню)
35. Характеристика основных элементов маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита: Анализ сервисной модели объекта
36. Характеристика основных элементов маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита: Анализ эстетических свойств объекта.
37. Характеристика основных элементов маркетингового исследования выбранного объекта в формате совместного визита: Анализ ценового позиционирования объекта
38. Системы и фрагменты потребительского поведения.
39. Символы и смыслы экономики впечатлений.
40. Причины перехода от экономики услуг к экономике впечатлений.
41. Характерные черты экономики впечатлений.
42. Технологии производства услуг в экономике впечатлений.
43. Символы как базовые компоненты эмоциональных туристских продуктов.
44. Ориентация на клиента с учётом психографических особенностей.
45. Поведенческие индикаторы и уровни готовности потребителя к получению услуг экономики впечатлений.
46. Особенности подходов к созданию инсценирования в экономике впечатлений.
47. Методика составления эмоционального бренда туристской дестинации в соответствии с особенностями восприятия разных возрастных категорий социальных сегментов рынка.
48. Сегментация на рынках впечатлений: синглтоны, инфанты, активисты).
49. комплекс маркетинга экономики впечатлений.
50. Понятие виртуализации рынков.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Примерный перечень заданий для практических занятий:

1. Сформировать услуги в экономике впечатлений.
2. Разработать методы воздействия на потребительский выбор для своего предприятия.
3. Сформировать критерии для проведения маркетинговых исследований для своего предприятия.
4. Построить программу лояльности для своего предприятия.
5. Создать концепцию и позиционирование на рынке своего предприятия.

Тема 1. Экономика впечатлений – основы управления потребительским опытом и потребительским поведением.

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон Российской Федерации "О защите прав потребителей" от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 08.08.2024)
2. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 (ред. от 27.12.2024) "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации".
3. Постановление Правительства РФ от 21.09.2020 N 1515 "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания".

4. ГОСТ 30524-2013 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу».
5. Профессиональный стандарт "Руководитель предприятия питания". Приказ Минтруда России от 07.05.2015 N 281н, зарегистрировано в Минюсте России 02.06.2015 N 37510.
6. Профессиональный стандарт "Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц". Приказ Минтруда России от 07.05.2015 N 282н, зарегистрировано в Минюсте России 26.05.2015 N 37395.
7. Профессиональный стандарт «Маркетолог». Приказ Минтруда России от 08 ноября 2023 г. № 790н.

Основная литература

1. Деньгов, В. В. Теория потребительского поведения: учебник для вузов / В. В. Деньгов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 117 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18271-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568838>
2. Шоул, Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул ; перевод И. Евстигнеева ; под редакцией В. Григорьевой. — 5-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 340 с. — ISBN 978-5-9614-2269-6. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142408.html>

Дополнительная литература

1. Михайлова, Н. К. История гостеприимства: учебное пособие для вузов / Н. К. Михайлова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 92 с. — ISBN 978-5-507-50366-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/422270>
2. Уокер Джон, Р. Введение в гостеприимство: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 10103 «Социально-культурный сервис и туризм», 10102 «Туризм» / Уокер Р. Джон ; перевод В. Н. Егорова. — 4-е изд. — Москва: ИЮНТИ-ДАНА, 2017. — 735 с. — ISBN 978-5-238-01392-3. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81747.html>
3. 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. — ISBN 978-5-9614-4978-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41487.html>

Тема 2. Потребительское поведение как объект управления. Методы воздействия на потребительский выбор.

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон Российской Федерации "О защите прав потребителей" от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 08.08.2024)

Основная литература

1. Розанова, Н. М. Управленческая экономика : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 425 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17940-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568773>

Дополнительная литература

1. Шоул, Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул ; перевод И. Евстигнеева ; под редакцией В. Григорьевой. — 5-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 340 с. — ISBN 978-5-9614-2269-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142408.html>
2. Меддик С. Гостиничный бизнес [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям сервиса (230000)/ Меддик С., Инграм Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ИЮНТИ-ДАНА, 2017.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71186.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Уокер Джон, Р. Введение в гостеприимство: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 10103 «Социально-культурный сервис и туризм», 10102 «Туризм» / Уокер Р. Джон ; перевод В. Н. Егорова. — 4-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 735 с. — ISBN 978-5-238-01392-3. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81747.html>

Тема 3. Маркетинговое проектирование

Нормативные правовые документы

1. Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. N 282н)
2. Профессиональный стандарт "Руководитель предприятия питания". Приказ Минтруда России от 07.05.2015 N 281н, зарегистрировано в Минюсте России 02.06.2015 N 37510.
3. Профессиональный стандарт «Маркетолог». Приказ Минтруда России от 08 ноября 2023 г. № 790н.

Основная литература

1. Семенова Л.В. Маркетинг гостиничного предприятия: учебное пособие для бакалавров / Семенова Л.В., Корнеев В.С., Драгилева И.И.. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-394-05170-8. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137760.html>
2. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 383 с. — ISBN 978-5-394-05190-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144024.html> (дата обращения: 11.10.2024)
3. Набоков, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315932>

Дополнительная литература

1. Котов, В. И. Инвестиционные проекты. Риск-анализ и оценка эффективности / В. И. Котов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 180 с. — ISBN 978-5-507-48240-5. — URL: <https://e.lanbook.com/book/367490>
2. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, паблик рилейнз, брендинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К, 2022. — 324 с. — ISBN 978-5-394-03519-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277271>
3. Черкашин, П. А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) : учебное пособие / П. А. Черкашин. — 4-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 420 с. — ISBN 978-5-4497-3341-2. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142306.html> (дата обращения: 12.08.2024).

Тема 4. Бренд-технологии. Эффективная коммуникация и управление воспринимаемым имиджем бренда.

Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон Российской Федерации "О защите прав потребителей" от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 08.08.2024).
2. Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. N 282н)
3. Профессиональный стандарт "Руководитель предприятия питания". Приказ Минтруда России от 07.05.2015 N 281н, зарегистрировано в Минюсте России 02.06.2015 N 37510.
4. Профессиональный стандарт «Маркетолог». Приказ Минтруда России от 08 ноября 2023 г. № 790н.

Основная литература

1. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации: реклама, публич рилейнз, брендинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К, 2022. — 324 с. — ISBN 978-5-394-03519-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277271>

Дополнительная литература

1. Шоул, Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Д. Шоул ; перевод И. Евстигнеева. — 8-е изд., доп. и перераб. — Москва : Альпина Паблишер, 2016. — 347 с. — ISBN 978-5-9614-5454-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/95391>
2. Ермишкина И. Сервис в стиле casual. Стандарты обслуживания для хостес и официантов ресторана демокр. Формата. М.: Издательство: Ресторанные ведомости, 2018 г.
3. 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>

Тема 5. Принципы успешных продаж и повышения суммы среднего чека

Нормативные правовые документы

1. Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. N 282н)
2. Профессиональный стандарт "Руководитель предприятия питания". Приказ Минтруда России от 07.05.2015 N 281н, зарегистрировано в Минюсте России 02.06.2015 N 37510.
3. Профессиональный стандарт «Маркетолог». Приказ Минтруда России от 08 ноября 2023 г. № 790н.

Основная литература

1. Розанова, Н. М. Управленческая экономика : учебник для вузов / Н. М. Розанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 425 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17940-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568773>
2. Скобкин, С. С. Основы маркетинга гостиничных услуг : учебник для среднего профессионального образования / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 212 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16165-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/566014>

Дополнительная литература

1. Мэттью Диксон Всегда ваш клиент [Электронный ресурс] : как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг / Диксон Мэттью, Томан Ник, Делиси Рик. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 265 с. — 978-5-9614-5168-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/42050.html>
2. Черкашин П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) [Электронный ресурс] / П.А. Черкашин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016. — 420 с. — 978-5-94774-643-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/52212.html>

Интернет-ресурсы

1. <http://www.pravo.gov.ru/> – Официальный интернет-портал правовой информации
2. www.nnir.ru – Российская национальная библиотека
3. <http://www.rsl.ru/> Российская государственная библиотека
4. <http://www.gpntb.ru/> Государственная публичная научно-техническая библиотека России

5. www.consultant.ru – Справочная правовая система «Консультант Плюс»
6. www.garant.ru – Справочная правовая система «Гарант»
7. <http://e.lanbook.com/> – Электронная библиотечная система «Издательство «Лань».
8. <http://www.biblio-online.ru> – Электронная библиотека издательства «Юрайт».
9. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронная библиотечная система IPRbooks.
10. <http://www.aup.ru/> – Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». Книги, статьи, документы и пр.
11. <http://www.uptp.ru/> – Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
12. <http://e-library.ranepa.ru> – электронная библиотека РАНХиГС

Иные источники.

1. <http://economy.gov.ru/mines/main> – Министерство экономического развития Российской Федерации
2. <https://www.russiatourism.ru/> – Федеральное агентство по туризму Минэкономразвития РФ
3. <http://www.gks.ru/> – Федеральная служба государственной статистики
4. <http://www.fsrar.ru/> – Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка
5. <https://www.frontdesk.ru/>
6. <http://restoranoff.ru/>
7. <https://www.business.ru/article/>
8. <http://www.horeca-magazine.ru/article/>
9. <https://hotelier.pro/>
10. <http://www.hotelline.ru/>
11. <http://www.SuperChefs.ru>
12. <http://restoranoved.ru/articles/>
13. <http://mir-restoratora.ru/>
14. https://www.retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/
15. <http://prohotelia.com/>
16. <http://restcon.ru/>
17. <https://www.restaurantedge.com>
18. <https://www.mysteryshopperservices.com>
19. <https://www.topserveconsulting.com>
20. <https://www.foodservertips.com>
21. https://www.cy.com/ru/ru/industries/real-estate/real-estate_hospitality
22. <https://www.tourprom.ru/>
23. <https://www.travelline.ru/about/publication/>
24. <http://www.hotelexecutive.ru/>
25. <https://www.openbusiness.ru/>
26. <https://restorator.chef.ru/>
27. <https://utmagazine.ru/posts/8518-restorannyi-biznes>
28. <https://haccp-iso.ru/>
29. http://www.системы-качества.рф/haccp_haccp/
30. <http://study.com/academy/lesson/strategic-human-resource-management-definition-importance.html> -Strategic Human Resource Management: Definition & Importance

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей по программе повышения квалификации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным

оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;

- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети интернета;

- компьютерными классами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами. Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование интернета, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем интернета.

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

**Институт отраслевого менеджмента
Факультет гостеприимства**

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 4
«Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства»

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

«Управление бизнесом в индустрии гостеприимства»

Москва, 2025

Разработчик
Зам.декана факультета
гостеприимства и индустрии спорта
ИУ РАНХиГС


(подпись) _____ О.В. Гончарова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи модуля.....	4
2. Планируемые результаты обучения модуля.....	4
3. Объем модуля.....	6
4. Структура и содержание модуля.....	7
4.1. Структура модуля.....	7
4.2. Содержание модуля.....	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю.....	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю.....	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля	17
Нормативные правовые документы	
Основная литература	
Дополнительная литература	
Интернет-ресурсы	
Справочные системы	
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	21

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Целью модуля является формирование новых компетенций, необходимых для оптимизации доходов предприятий сферы гостеприимства на основе метода Revenue Management.

Задачами модуля являются:

Знать:

- назначение, структуру и содержание основных финансовых отчетов предприятия;
- принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации;

Уметь:

- анализировать финансовую отчетность и составлять финансовые прогнозы развития организации;
- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского (финансового) учета для разработки и обоснования учетной политики предприятия;

Владеть:

- навыками принятия управленческих решений на основе результатов анализа операционной деятельности;
- навыками проведения аудиторской проверки, анализа информации, методами выбора инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, схемами анализа результатов расчетов и обоснования полученных выводов.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

Таблица 1

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК формируются	Знания	Умения	Практический опыт
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса. ¹	ПСК-1. Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса.	- основ организации деятельности гостиниц и иных средств размещения; - методов оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - видов бизнес-моделей; - этапов построения бизнес-моделей компании; - основ организации, планирования и контроля	- осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - владеть методикой создания системы контроля в	- оценки и планирования потребностей департаментов (служб, отделов) в материальных ресурсах и персонале; - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - организации контроля исполнения персоналом принятых решений.

¹ - Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 282н, обобщенная трудовая функция В, код В/01.6.

		деятельности подчиненных.	гостиницах и иных средствах размещения.	
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания. ²	ПСК-2. Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания.	- законодательства Российской Федерации, регулирующего деятельность предприятий питания; - основ организации, планирования и контроля деятельности подчиненных; - теорий мотивации и обеспечения лояльности персонала; - основ финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях питания.	- владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребностей предприятий питания в материальных и трудовых ресурсах; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности предприятия питания; - владеть навыками деловых и межличностных коммуникаций.	- оценки материальных ресурсов департаментов (служб, отделов); - оценки функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов); - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания; - координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов).
Технология проведения маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга. ³	ПСК-4. Проведение маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга.	- принципов и методов организации процесса продаж предприятия гостеприимства; - принципов и методов эффективного управления продажами на предприятии гостеприимства, критериев и показателей эффективности процесса; - организации и реализации операционного планирования процессов продаж на предприятии гостеприимства; - основ организации и реализации статистических исследований для повышения эффективности продаж.	- устанавливать и определять приоритеты в области управления процессами продаж; - определять, измерять и анализировать КРП процесса продаж; - контролировать степень достижения целей и выполнения задач в части процесса продаж на предприятии, прогнозировать результаты продаж.	- разработки и оценки эффективности политики продаж; - учета факторов влияния внешней, внутренней среды при организации процесса продаж; - установки требований к взаимодействию процесса продаж с другими бизнес-процессами предприятия; - анализа выполнения планов продаж и степени реализации прогнозов.

² - Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 281н, обобщенная трудовая функция В, код В/01.6.

³ - Профессиональный стандарт «Маркетолог», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04 июня 2018 г. № 366н, обобщенная трудовая функция А, код А/02.6.

Общепрофессиональные компетенции ОПК ⁴ <i>совершенствуются</i>	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем.	- теории процессного управления; - методов классификации информации о процессе и окружении процесса; - основ операционного менеджмента; - основы моделирования бизнес-процессов; - требований к разработке регламентов процессов; - специализированных программ, используемых в гостиничных комплексах.	- анализировать бизнес-модель; - оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов; - определять политику установления цен на услуги предприятий сферы гостеприимства; - определять среднюю сумму счёта и планировать программы, позволяющие увеличивать размер среднего чека; - рассчитывать размер возможных скидок на услуги предприятий сферы гостеприимства; - обосновывать экономически программу скидок; - оформлять результаты контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - разрабатывать схемы процессов или административных регламентов.	- формирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов гостиничного комплекса, предприятий питания; - определения форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса, предприятий питания; - оценки и прогнозирования рисков принимаемых решений по моделированию и реорганизации бизнес-процессов; - систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации.

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 70 академических часов: 42 часа контактной работы со слушателями, включая 2 часа на промежуточную аттестацию в виде зачёта, 28 часов на самостоятельную работу слушателя. Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий представлено в таблице.

⁴ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 970.

Объем модуля и виды учебной работы

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) / в интерактивной форме	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе			40
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			28
лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12
Самостоятельная работа слушателя (СРС)			30
Промежуточная аттестация	форма		зачет
	час.		2
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)			72

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

№п/п	Наименование (модуля/раздела/дисциплины/темы)	Структура модуля																		Код компетенции	
		Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час						Текущий контроль успеваемости							Промежуточная аттестация (форма/час)
		В том числе						В том числе						Самостоятельная работа, час							
		Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				
1.	Модуль 4 "Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства"	72							40		28	12		30	-	3 (Д) / 2	ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-4				
1.1	Тема 1. Бизнес – модель предприятия гостеприимства. Системный подход к управлению предприятием в конкурентной среде.	22							12		8	4		10	-		ОПК-2				
1.2	Тема 2. Система управленческого учета и анализа предприятий сферы гостеприимства	22							12		8	4		10	-		ПСК-1 ПСК-2				

[illegible]

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Тема 1	Понятие бизнес-модели компании. Виды бизнес-моделей компаний. Структура бизнес-модели. Подходы к проектированию бизнес-моделей компаний. Примеры эффективных бизнес-моделей в индустрии гостеприимства и их развитие. Разработка бизнес-концепции и бизнес-модели. Модель КАНВАС. Ключевые компоненты бизнес-модели.
Тема 2	Структура издержек. Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости. Анализ соотношения «затраты - объем - прибыль» (CVP – analysis). Критическая точка – точка безубыточности. Исходные предпосылки анализа критической точки. Использование анализа критической точки при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию. Бюджетирование. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование. Сущность системы нормативного учета затрат, основные цели ее внедрения. Сравнение системы нормативного учета в России и системы "стандарт-кост" на Западе. Понятие нормативных затрат, принципы их определения. Классификация нормативов. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции, работ, услуг. Управленческий учет в современной практике работы предприятий сферы гостеприимства: особенности и содержание управленческого учета. Элементы управленческого учета на предприятиях сферы гостеприимства. Разработка информационной базы управленческого учета предприятий сферы гостеприимства Типовая финансовая структура предприятия.
Тема 3	Revenue Management. Политика продаж в индустрии гостеприимства. Формирование операционной прибыли отеля. Оценка прибыли отеля в расчете на гостя / комнату / корпоративного клиента. Расчет удельной операционной прибыли. Влияние переменных операционных / транзакционных и постоянных издержек на формирование операционной прибыли. Себестоимость одного номера. Способы учета альтернативных издержек при оценке прибыли на одного гостя. Повышение доходности сфер бизнеса отеля. Ключевые стратегии максимизации доходов в гостиничном бизнесе. Оценка эффективности продаж гостиничных услуг – система трех индикаторов. Максимизация доходов номерного фонда. Рекомендации по повышению загрузки (OCC), средней цены номера (ADR), дохода на номер (RevPAR). Максимизация доходов ресторанов отеля. Повышение загрузки (OCC), среднего чека (ADR), дохода на место в час (RevPASH). Максимизация доходов банкетной службы отеля. Способы повышения загрузки (OCC), среднего дохода (AVR), дохода на кв.м. Взаимосвязь трех индикаторов доходности. Расчет общего дохода на занятый номер. Эволюция RevenueManagement: от менеджмента доходов к прибыльному менеджменту доходов. Основные каналы бронирования в гостиничном бизнесе. Анализ ценности каналов бронирования отеля. Логика работы с каналами сбыта с позиции максимизации доходов отеля. Организация продаж через собственный веб-сайт отеля. Продвижение сайта в интернет, работа с контентом, паритет розничных цен. Оптимизация работы отдела бронирования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей модуля

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по модулю «Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства» составляет 30 академических часов.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов
1	Бизнес-идея. Ценностное предложение клиенту. Рынок (включая характеристики рынка, потребительские сегменты). Анализ конкуренции (анalogии и антиподы). Потоки доходов. Ключевые ресурсы/ключевые партнеры.	10
2	Типовая система учётных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Классификатор затрат предприятия. Система типовых бюджетов и отчётов предприятия. План счетов управленческого учёта финансовой деятельности предприятия. Международный стандарт учета в отелях, на курортах и в ресторанах - Uniform System of Accounts.	10
3	Использование потенциала GDS-систем (для городских отелей). Организация работы с интернет-посредниками (OTA) – способы соединения систем. Динамическое ценообразование, возможности и угрозы для бизнеса отеля. Оптимизация каждого канала продаж.	10
Итого:		30

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий:

1. Разработать модель КАНВАС своего предприятия сферы гостеприимства.
2. Разработать система типовых бюджетов и отчётов своего предприятия сферы гостеприимства.
3. Разработать систему оптимизации каждого канала продаж с целью увеличения продаж своего предприятия сферы гостеприимства.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Текущий контроль успеваемости по модулю не предусмотрен.

Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме зачета/тестирования. Для успешного прохождения зачета необходимо правильно ответить на 14 вопросов из 20, что составляет 70% от общего количества тестовых заданий.

**Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей
на промежуточной аттестации в форме зачета**

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
1	2	3
70-100	«зачтено»	14-20 правильных ответов
0-69	«не зачтено»	0-13 правильных ответов

**Примерный перечень тестовых заданий, выносимых на промежуточную
аттестацию по модулю**

Тестовое задание № 1.

Какой расход является мерой нормальной стоимости продуктов или услуг?

1. прямые расходы;
2. дискреционные расходы;
3. фиксированные расходы;
4. стандартные расходы.

Тестовое задание № 2.

Какой из перечисленных видов расходов не изменится при уменьшении объемов производства / снижения бизнес активности?

1. фиксированные расходы;
2. общие расходы;
3. переменные расходы;
4. косвенные расходы.

Тестовое задание № 3.

Какие из перечисленных ниже расходов распределяются между генерирующими прибыль департаментами гостиницы?

1. постоянные расходы;
2. переменные расходы;
3. стандартные расходы
4. дискреционные расходы;
5. косвенные расходы.

Тестовое задание № 4.

При какой калькуляции себестоимости нет необходимости разделения затрат на прямые и косвенные?

1. позаказная;
2. попроцессная;
3. по партиям;
4. полная себестоимость.

Тестовое задание № 5.

Полная себестоимость конкретного заказа складывается из....

1. постоянных затрат;
2. переменных затрат;
3. прямых затрат;
4. косвенных затрат;
5. необратимых затрат.

Тестовое задание № 6.

Организация учета по центрам ответственности позволяет...

1. оценить эффективность работы соответствующего департамента;
2. топ-менеджменту компании делегировать полномочия и ответственность руководителям подразделений;
3. предоставлять топ-менеджменту необходимую информацию для оценки эффективности каждого департамента в достижении своих операционных целей;
4. контролировать косвенные затраты, которые генерируются соответствующими департаментами.

Тестовое задание № 7.

Подразделение, которое в контексте учета по центрам ответственности получает выручку от продаж, а прямые расходы, связанные с его деятельностью минимальны или равны нулю, классифицируется как...

1. центр затрат;
2. центр продаж;
3. центр прибыли;
4. инвестиционный центр.

Тестовое задание № 8.

Самой корректной базой распределения расходов категории «Административные и общие» является:

1. доля занимаемых помещений от общей площади;
2. доля в общем доходе гостиницы;
3. доля в общем количестве сотрудников;
4. в соответствии с решением менеджмента гостиницы, на основании профессионального опыта.

Тестовое задание № 9.

Затраты, которые нельзя напрямую отнести на единицу произведенной продукции называются...

1. косвенными затратами;
2. накладными расходами;
3. постоянными расходами;
4. ничего из перечисленного.

Тестовое задание № 10.

К косвенным затратам ресторанного департамента относятся:

1. административные и общие;
2. расходы на маркетинг и продажи;
3. себестоимость продаж;
4. коммунальные расходы.

Тестовое задание № 11.

Почему прямые затраты рабочего времени считаются наиболее подходящим критерием распределения накладных расходов?

1. рабочее время можно считать приблизительным показателем сравнительного объема заказа;
2. большинство накладных расходов привязаны ко времени;
3. затраты рабочего времени на выполнение того или иного вида работ всегда можно рассчитать;
4. не может являться критерием распределения накладных расходов.

Тестовое задание № 12.

Информация о полной себестоимости может использоваться менеджментом для...

1. принятия решений по ценообразованию и объему производства;
2. премирования сотрудников;
3. обеспечения функции контроля;
4. оценки прибыли.

Тестовое задание № 13.

Метод ценообразования, учитывающий площадь гостиничного номера, называется:

1. метод индексов;
2. метод эквивалентной загрузки;
3. метод дифференцированного ценообразования;
4. метод маржинальной прибыли;
5. метод относительного размера гостевого номера.

Тестовое задание № 14.

Как увеличение цены повлияет на общий доход, если спрос не эластичен?

1. доход уменьшится;
2. доход увеличится;
3. доход сначала увеличится, а затем уменьшится;
4. доход сначала уменьшится, а затем увеличится.

Тестовое задание № 15.

Себестоимость основного продукта ресторанного блюда составляет 160,5 руб. Планируемый процент себестоимости блюда составляет 24%. Мультипликатор торговой наценки равен 4,25. Используя метод наценки на основной продукт была рассчитана цена ресторанного блюда, которая составила:

1. 668,70 руб.
2. 711,60 руб.
3. 682,20 руб.
4. 531,30 руб.

Тестовое задание № 16.

Высокая доля в общих продажах и низкая маржинальная прибыль ресторанного блюда в классификации инжиниринга меню называется:

1. загадка;
2. рабочая лошадь;
3. звезда;
4. собака.

Тестовое задание № 17.

Как влияет на операционные метрики номер, предоставляемый в рамках акции «Купи 3 ночи и получи четвертую бесплатно»?

1. загрузка увеличится
2. загрузка не изменится
3. загрузка уменьшится
4. ADR увеличится
5. ADR уменьшится

Тестовое задание № 18.

Шеф-повар принял решение передать качественные остатки продукции банкета в служебную столовую для питания персонала. Что верно?

1. себестоимость продуктов департамента уменьшится;
2. себестоимость продуктов департамента увеличится;
3. себестоимость продуктов департамента не изменится;
4. расходы на питание персонала уменьшатся;
5. расходы на питание персонала не изменятся.

Тестовое задание № 19.

Цели организации, которые учитываются в процессе ценообразования:

1. максимальное извлечение прибыли;
2. максимальная доходность активов;
3. поддержание или увеличение доли рынка, связанное с поддержанием или увеличением клиентской базы;
4. все перечисленное выше;
5. ничего из перечисленного.

Тестовое задание № 20.

Что из перечисленного можно отнести к факторам, которые непосредственно влияют на процесс ценообразования?

1. спрос;
2. расходы;
3. себестоимость;
4. маржинальная прибыль;
5. текущая стоимость активов компании.

Тестовое задание № 21.

Проникновение на рынок посредством демпинга с последующим увеличением цены на товар возможно в случае того, что...

1. себестоимость на единицу продукции уменьшается с увеличением продаж;
2. рынок очень чувствителен к цене продажи;
3. низкие цены будут препятствовать появлению новых конкурентов;
4. эластичность спроса на товар является максимальной.

Тестовое задание № 22.

Какой из перечисленных методов, связанных с ценообразованием, является наиболее эффективным в долгосрочной перспективе?

1. Досрочное восполнение баланса денежных средств;
2. Метод рыночного проникновения;
3. Метод «снятия сливок»;
4. Продвижение продуктовой линейки / группы.

Тестовое задание № 23.

Сводные операционные отчеты USALI предназначены для:

1. анализа результатов операционной деятельности
2. расчета чистой прибыли собственника

3. расчета вознаграждения оператора
4. сравнения результатов операционной деятельности

Тестовое задание № 24.

Некоторые операционные расходы классифицируются как не распределяемые ввиду:

1. невозможности распределения на соответствующие департаменты
2. отражают расходы применимые к предприятию в целом
3. несущественных значений и сумм самих расходов

Тестовое задание № 25.

Какой метод расчета и анализа показателей наиболее распространен в USALI?

1. POR
2. PAR
3. доля в доходе (%)
4. общая сумма

Тестовое задание № 26.

Укажите расходы, которые не применимы к департаменту «Номера».

1. себестоимость продаж
2. себестоимость прочих доходов
3. заработная плата и связанные расходы
4. прочие расходы
5. все применимы

Тестовое задание № 27.

Какие из перечисленных индикаторов отражают способность менеджмента извлекать максимальную прибыль за счет увеличения объема продаж и контроля операционных расходов?

1. GOP, %
2. GOPAR
3. прибыль до внеоперационных доходов и расходов
4. EBITDA, %
5. EBITDA PAR

Тестовое задание № 28.

Что произойдет, если гостиница будет неверно учитывать бесплатные номера при расчете загрузки?

1. RevPAR увеличится
2. RevPAR уменьшится
3. ADR увеличится
4. ADR уменьшится

Тестовое задание № 29.

В какой статье отображаются расходы департамента, связанные с питанием персонала?

1. оклады и заработная плата
2. бонусы и поощрения
3. социальный пакет

Тестовое задание № 30

Какой из перечисленных индикаторов и метрик не является масштабируемым?

1. ADR
2. RevPAR
3. средний чек
4. GOP
5. загрузка

Тестовое задание № 31.

На какую статью департамента «Номера» должна быть отнесена оплата вознаграждения OTA (booking.com) за продажу номеров в гостинице?

1. бронирование
2. взносы и подписки;
3. комиссионное вознаграждение
4. контрактные услуги;
5. отсутствует в перечисленных

Тестовое задание № 32.

С какой периодичностью можно корректно рассчитывать и анализировать финансовые индикаторы рентабельности гостиницы?

1. ежедневно
2. еженедельно
3. ежемесячно
4. ежегодно

Тестовое задание № 33.

Какие процедуры предшествуют процессу интервьюирования конкурентов?

1. идентификация операционных показателей конкурента
2. оценка конкурентов
3. сбор актуальной рыночной информации в качестве ориентиров
4. идентификация конкурентов
5. определение маркетингового региона

Тестовое задание № 34.

Что произошло на рынке, если справедливая доля рынка вашей гостиницы уменьшилась на 5 п.п.?

1. резко уменьшилось количество приезжих в регион
2. увеличилась средняя загрузка конкурентов
3. уменьшилась средняя загрузка конкурентов
4. изменилась ваша целевая аудитория
5. начала работать новая гостиница

Тестовое задание № 35.

Какие данные вам понадобятся для определения конкурентоспособности гостиницы методом конкурентных индексов?

1. загрузка гостиниц
2. количество дней в году
3. количество номеров
4. актуальная рыночная доля
5. индексы рыночного проникновения гостиниц

Тестовое задание № 36.

Какие из приведенных мероприятий могли привести к снижению себестоимости продуктов на 2% ежемесячно в течение последних трех месяцев?

1. нанят новый шеф-повар
2. организованы дополнительные складские помещения
3. увеличены цены в ресторане
4. сокращен штат ресторанной службы на 5%
5. все из перечисленного

Тестовое задание № 37.

Какой срез данных более полезен для оперативного реагирования на изменения во внешней среде вашей организации?

1. MTD
2. YTD
3. бюджет
4. отчет о прибылях и убытках

Тестовое задание № 38.

GROSS / NET классификация доходов применяется для:

1. оптимизации налогообложения
2. определения ответственного в сделке с клиентом
3. управлению рисками по сбору денежных средств
4. систематизации источников доходов по департаментам

Тестовое задание № 39.

Какие факторы могут влиять на расходы предприятия по заработной плате без отношения к продуктивности сотрудника?

1. пол
2. квалификация
3. возраст
4. условия труда
5. трудовой стаж

Тестовое задание № 40.

Шеф-повар принял решение передать качественные остатки продукции с банкета в служебную столовую для питания персонала... Что верно?

1. себестоимость продуктов уменьшится
2. себестоимость продуктов увеличится
3. себестоимость продуктов не изменится
4. расходы по питанию персонала уменьшатся
5. расходы по питанию персонала не изменятся

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Тема 1. Бизнес – модель предприятия гостеприимства. Системный подход к управлению предприятием в конкурентной среде.

Нормативные правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 (ред. от 27.12.2024) "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации"

2. Постановление Правительства РФ от 21.09.2020 N 1515 "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания"

Основная литература

1. Набоков, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Набоков. — Москва: Дашков и К, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315932>
2. Бехар, Г. Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар ; перевод М. Суханова. — 8-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2024. — 186 с. — ISBN 978-5-9614-5103-0. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142422.html>
3. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/560505>.

Дополнительная литература

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560423>
2. Уокер Джон, Р. Введение в гостеприимство: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 10103 «Социально-культурный сервис и туризм», 10102 «Туризм» / Уокер Р. Джон ; перевод В. Н. Егорова. — 4-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 735 с. — ISBN 978-5-238-01392-3. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81747.html>

Тема 2. Система управленческого учета и анализа предприятий сферы гостеприимства

Нормативные правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 (ред. от 27.12.2024) "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации"
2. Постановление Правительства РФ от 21.09.2020 N 1515 "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания"

Основная литература

1. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18205-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/559975>
2. Чая, В. Т. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 354 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09167-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/560517>

Дополнительная литература

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/562321>
2. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для вузов / В. С. Боголюбов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 293 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07413-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/562141>
3. Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16985-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/563337>
4. Милл Роберт Кристи Управление рестораном [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социально-культурный сервис и туризм», «Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)», «Менеджмент в сфере услуг», «Управление персоналом»/ Милл Роберт Кристи— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 536 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81705.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Тема 3. Revenue Management: ключевая стратегия максимизации доходов в гостиничном бизнесе

Нормативные правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 (ред. от 27.12.2024) "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации"
2. Постановление Правительства РФ от 21.09.2020 N 1515 "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания"
3. Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. N 282н)
4. Профессиональный стандарт «руководитель предприятия питания» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. N 281н)

Основная литература

1. Набоков, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Набоков. — Москва: Дашков и К, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315932>
2. Производственный менеджмент. Практический курс : учебное пособие для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Иванова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-

5-534-18255-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536364>.

3. Чернышева, А. М. Управление продуктом : учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16619-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/560140>

Дополнительная литература

1. Джон Шоул Первокласный сервис как конкурентное преимущество [Электронный ресурс]/ Джон Шоул— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 344 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86759.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Интернет-ресурсы

1. <http://www.pravo.gov.ru/> — Официальный интернет-портал правовой информации
1. www.nnir.ru — Российская национальная библиотека
2. <http://www.rsl.ru/> Российская государственная библиотека
3. <http://www.gpntb.ru/> Государственная публичная научно-техническая библиотека России
4. www.consultant.ru — Справочная правовая система «Консультант Плюс»
5. www.garant.ru — Справочная правовая система «Гарант»
6. <http://e.lanbook.com/> — Электронная библиотечная система «Издательство «Лань».
7. <http://www.biblio-online.ru> — Электронная библиотека издательства «Юрайт».
8. <http://www.iprbookshop.ru> - Электронная библиотечная система IPRbooks.
9. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». Книги, статьи, документы и пр.
10. <http://www.urtp.ru/> - Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
11. <http://e-library.ranepa.ru> - электронная библиотека РАНХиГС

Иные источники.

1. <http://economy.gov.ru/mines/main> - Министерство экономического развития Российской Федерации
2. <https://www.russiatourism.ru/> - Федеральное агентство по туризму Минэкономразвития РФ
3. <http://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики
4. <http://www.fsrar.ru/> - Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка
5. <https://www.frontdesk.ru/>
6. <http://restoranoff.ru/>
7. <https://www.business.ru/article/>
8. <http://www.horeca-magazine.ru/article/>
9. <https://hotelier.pro/>
10. <http://www.hotelline.ru/>

11. <http://www.SuperChefs.ru>
12. <http://restoranoved.ru/articles/>
13. <http://mir-restoratora.ru/>
14. https://www.retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/
15. <http://prohotelia.com/>
16. <http://restcon.ru/>
17. <https://www.restaurantedge.com>
18. <https://www.mysteryshopperservices.com>
19. <https://www.topserveconsulting.com>
20. <https://www.foodservertips.com>
21. https://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/real-estate_hospitality
22. <https://www.tourprom.ru/>
23. <https://www.travelline.ru/about/publication/>
24. <http://www.hotelexecutive.ru/>
25. <https://www.openbusiness.ru/>
26. <https://restorator.chef.ru/>
27. <https://utmagazine.ru/posts/8518-restorannyy-biznes>
28. <https://haccp-iso.ru/>
29. http://www.системы-качества.рф/haccp_haccp/
30. <http://study.com/academy/lesson/strategic-human-resource-management-definition-importance.html> -Strategic Human Resource Management: Definition & Importance

При подготовке к итоговой аттестации слушатели используют нормативные правовые документы, основную и дополнительную литературу, указанные по каждой теме дисциплины, Интернет-ресурсы и компьютерные справочные правовые системы (Гарант, Консультант-Плюс, Кодекс).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей по модулю и проведению промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети интернета;
- компьютерными классами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные),

обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами. Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование интернета, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем интернета.