



**УТВЕРЖДЕНО:**  
Ученым советом Высшей школы туризма и  
гостеприимства  
Протокол №7 от 14.10.2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**ДИСЦИПЛИНЫ**

***Б1.О.9 ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ  
ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА***

основной образовательной программы высшего образования – программы  
*магистратуры*

по направлению подготовки: *43.04.03 Гостиничное дело*

направленность (профиль): *Инновационные технологии управления гостиничным  
бизнесом*

Квалификация: *магистр*

Год начала подготовки: *2023*

**Разработчик:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>к.э.н., доцент Ухина Т.В.</i>

**Рабочая программа согласована и одобрена руководителем ОПОП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>к.э.н. Коновалова Е.Е.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина Б1.0.9 «Оптимизация бизнес-процессов предприятий индустрии туризма и гостеприимства» является обязательной дисциплиной первого блока программы магистратуры 43.04.03 Гостиничное дело, направленности (профиля): «Инновационные технологии управления гостиничным бизнесом» и относится к обязательной части программы.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

ОПК-5. Способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений

ОПК-5.1. Определяет основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественного питания;

ОПК-5.2. Обеспечивает обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия сферы гостеприимства и общественного питания, приоритетных направлений его деятельности.

ОПК-5.3. Оценивает экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с оптимизацией управляющих, операционных и поддерживающих бизнес-процессов, функционирующих в организациях, отраслях и на уровне экономики, содержит два раздела.

Первый раздел «Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях» охватывает круг вопросов, связанных с характеристикой основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих), возникающих в процессе деятельности организации, характерных для отраслей и макроэкономики, выявлением особенностей данных бизнес-процессов и факторов, определяющих их эффективность, а также характеристикой основных параметров оценки бизнес-процессов различного уровня.

Второй раздел «Практика управления бизнес-процессами различных уровней» предполагает овладение навыками поиска путей оптимизации бизнес-процессов, в т.ч. при разработке различных функциональных стратегий, планов и программ развития на уровне предприятия, отрасли и макроэкономики, а также оценки организационных изменений бизнес-процессов.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в третьем семестре. По дисциплине предусмотрено проведение учебных занятий следующих видов: лекций (24 часа), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии; занятий семинарского типа (24 часов) в форме семинаров (2 часа)–семинар-собеседование, практических занятий (22 часа) - деловых игр, разборов конкретных ситуаций, индивидуальных и групповых проектов, а также выездных занятий на специализированных выставках; самостоятельной работы обучающихся (90 часов), групповые и индивидуальные консультации (4 часа).

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме защиты индивидуальной контрольной работы и защиты индивидуального проекта; промежуточная аттестация (2 часа) в форме зачета с оценкой (3 семестр), проведение которого предусматривает письменное тестирование.



На заочной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в третьем и четвертом семестрах. По дисциплине предусмотрено в третьем семестре проведение учебных занятий следующих видов: лекций (2 часа), самостоятельной работы обучающихся (32 часа), групповые консультации (2 часа), 1 зачетная единица.

По дисциплине предусмотрено в четвертом семестре проведение учебных занятий следующих видов: лекций (6 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии; занятий семинарского типа (6 часов) в форме семинаров (2 часа) – семинар-собеседование, практических занятий (4 часа) -деловых игр, разборов конкретных ситуаций, индивидуальных и групповых проектов, а также выездных занятий на специализированных выставках; самостоятельной работы обучающихся (92 часа), групповые и индивидуальные консультации (2 часа).

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме защиты индивидуальной контрольной работы и защиты индивидуального проекта; промежуточная аттестация (2 часа) в форме зачета с оценкой (4 семестр), проведение которого предусматривает письменное тестирование.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1.	ОПК-5.	Способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений
1.1	ОПК-5.1.	Определяет основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественного питания
1.2	ОПК-5.2	Обеспечивает обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия сферы гостеприимства и общественного питания, приоритетных направлений его деятельности
1.3	ОПК-5.3	Оценивает экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Оптимизация бизнес-процессов предприятий индустрии туризма и гостеприимства» является обязательной дисциплиной первого блока программы магистратуры 43.04.03 Гостиничное дело, направленности (профиля): «Инновационные технологии управления гостиничным бизнесом» и относится к обязательным дисциплинам вариативной части программы.

Формирование указанных компетенций начинается на очной и заочной формах обучения при изучении дисциплины «Стратегическое управление в гостинично-ресторанном бизнесе» и заканчивается при выполнении и защите выпускной квалификационной работы.



4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы/ 144акад.часов.

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>72</b>	-	-	<b>72</b>	-
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	24	-	-	24	-
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	24	-	-	24	-
	Семинары	2	-	-	2	-
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
	Практические занятия	22	-	-	22	-
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>4</b>	-	-	<b>4</b>	-
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой)</b>	<b>2</b>	-	-	<b>2</b>	-
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>90</b>	-	-	<b>90</b>	-
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость час з.е.</b>	<b>144</b>	-	-	<b>144</b>	-
		<b>4</b>	-	-	<b>4</b>	-

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>20</b>	-	-	<b>4</b>	<b>16</b>
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	8	-	-	2	6
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	6	-	-	-	6
	Семинары	2	-	-	-	2
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
	Практические занятия	4	-	-	-	4
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>4</b>	-	-	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой)</b>	<b>2</b>	-	-	-	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>124</b>	-	-	<b>32</b>	<b>92</b>
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость час з.е.</b>	<b>144</b>	-	-	<b>36</b>	<b>108</b>
		<b>4</b>	-	-	<b>1</b>	<b>3</b>

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Для очной формы обучения:**

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях	1.1. Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих)	2	Лекция-презентация			2	семинар - собеседование		-	2	групповая	10	Подготовка докладов

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
1.2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях	4	Лекция-дискуссия	4	Case-study Выездное занятие на выставке	-	-	-	-	4	групповая	10	Подготовка к решению case-study
1.3. Факторы эффективности бизнес-процессов	2	Лекция-дискуссия	2	Деловая игра	-	-	-	-	4	групповая	10	Подготовка к участию в

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
	1.4. Параметры оценки бизнес-процессов	4	Проблемная лекция	4	Case-study	-	-	-	-	4	групповая	15	Подготовка к решению
Текущий контроль		Решение кейсов, контрольная точка №1 Разработка кейсов, контрольная точка № 2											
<b>2. Практика управления бизнес-процессами</b>	2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов	6	Лекция-дискуссия	4	Case-study	-	-	-	-	4	групповая	15	Подготовка к решению case-study

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
2.2. Разработка планов и программ развития предприятия гостиничного бизнеса	2	Проблемная лекция	4	Case-study	-	-	-	-	2	Групповая	15	к решению case-study и КОЛЛОКВИУМ	
2.3. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков	4	Проблемная лекция	4	Деловая игра	-	-	-	-	2	Групповая	15	домашнего задания Подготовка к деловой	





Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие, акад. часов	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
Текущий контроль		Контрольная работа, контрольная точка №3 Итоговый проект, контрольная точка №4											
Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) - 2 часа													

**Для заочной формы обучения:**

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
<b>1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях</b>	1.1. Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих)	1	Лекция-презентация			2	семинар - собеседование	-	-			10	Подготовка докладов и презентаций к

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
1.2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях	1	Лекция-дискуссия	0,5	Case-study Выездное занятие на выставке	-	-	-	-			14	Подготовка к решению case-study
1.3. Факторы эффективности бизнес-процессов			0,5	Деловая игра	-	-	-	-			20	Подготовка к участию в



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
1.4. Параметры оценки бизнес-процессов	2	Проблемная лекция	1	Case-study	-	-	-	-	-	2	групповая	20	Подготовка к решению
Текущий контроль		Решение кейсов, контрольная точка №1 Разработка кейсов, контрольная точка №2											

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
<b>2. Практика управления бизнес-процессами различных уровней</b>	2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия			1	Case-study	-	-	-	-			20	Подготовка к решению case-study
	2.2. Разработка планов и программ развития предприятия, отрасли, региона	2	Проблемная лекция	0,5	Case-study	-	-	-	-			20	Подготовка к решению case-study



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
	2.3. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков	2	Лекция-презентация,	0,5	Деловая игра	-	-	-	-	2	групповая	20	Домашнего задания Подготовка к
Текущий контроль		Контрольная работа, контрольная точка №3 Итоговый проект, контрольная точка №4											
Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) - 2 часа													



## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине «Оптимизация бизнес-процессов организаций индустрии гостеприимства» обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	<p><b>Раздел 1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях</b></p> <p>Тема 1.1. Характеристика основных видов бизнес-процессов-10 часов (очная форма обучения), 10 часов (заочная форма обучения)</p> <p>Тема 1.2. Особенности бизнес-процессов на предприятиях туристской индустрии- 7 часов (очная форма обучения), 14 часов (заочная форма обучения)</p> <p>Тема 1.3. Факторы эффективности бизнес-процессов-15 часов (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения)</p> <p>Тема 1.4. Параметры оценки бизнес-процессов-10 часов (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения)</p>	<p>1. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2021. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/942762">http://znanium.com/catalog/product/942762</a></p> <p>2. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты. Практическое пособие. / Шенталер Франк.-Альпина Паблишер,2021. -. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=352360">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=352360</a></p> <p>3. Инновационная модель бизнес-процесса: Учебное пособие / В.Н. Бабич - М.: ИНФРА-М, 2018. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=328208">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=328208</a></p>
2	<p><b>Раздел 2. Практика управления бизнес-процессами различных уровней</b></p> <p>Тема 2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятий туристской индустрии- 10 часов (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения)</p> <p>Тема 2.2. Разработка планов и программ развития предприятий туристской индустрии- 10 часов (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения)</p> <p>Тема 2.3. Технико-экономическое обоснование проектирования - 10 часов (очная форма обучения), 20 часов (заочная форма обучения)</p>	<p>1. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика.: Практическое пособие / В.В. Ильин; Агенство электронных изданий «Интермедиадор», 2018. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=311238">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=311238</a></p> <p>2. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты. Практическое пособие. / Шенталер Франк.-Альпина Паблишер,2021. -. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=352360">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=352360</a></p> <p>3. Инновационная модель бизнес-процесса: Учебное пособие / В.Н. Бабич - М.: ИНФРА-М, 2018. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=328208">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=328208</a></p>



## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ОПК-5  ОПК-5.1	Способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений Определяет основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства	1	основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественно-о питания,	определять основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественно-	навыками определения основных факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и





		и общественного питания		оптимизацию их бизнес-процессов	о питания, оптимизацию их бизнес-процессов	общественно го питания, оптимизаци ю их бизнес-процессов
	ОПК-5.2	Обосновывает и осуществляет основные направления работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания		основные направления работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов	обосновывать и осуществлять основные направления работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов	навыками обоснования и осуществления основных направлений работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов
	ОПК-5.3	Оценивает экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания		экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов	оценивать экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов	навыками оценки экономической эффективности управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов



--	--	--	--	--	--	--

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знать основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественного питания, владеть приемами предпроектного анализа оптимизацию их бизнес-процессов; Уметь определять основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов; Владеть навыками проведение анализа бизнес-процессов выбранного структурного подразделения предприятия гостиничного бизнеса, используя выбранные аналитические показатели и индикаторы	Проведение анализа факторов внешней среды. Проведение анализа конкретного структурного подразделения гостиницы и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя),	Студент демонстрирует знание основных факторов внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов; Студент демонстрирует умение определять основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов; Студент демонстрирует владение навыками определения основных факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов	Закрепление способности определения основных факторов внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций сферы гостеприимства и общественного питания. Закрепление навыков проведения анализа бизнес-процессов
Знать основные направления работ по	Устный опрос	Студент демонстрирует знания основных	Закрепление способности



<p>разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов; Уметь обосновывать и осуществлять основные направления работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов; Владеть навыками обоснования и осуществления основных направлений работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов</p>	<p>Решение кейсов, ситуационных задач</p>	<p>направлений работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес- процессов; Студент демонстрирует умение обосновывать и осуществлять основные направления работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес- процессов; Студент демонстрирует владение навыками обоснования и осуществления основных направлений работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес- процессов</p>	<p>обоснования и осуществления основных направлений работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания</p>
<p>Знать экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы</p>	<p>Устный опрос, решение кейсов</p>	<p>Студент демонстрирует знание экономической эффективности управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и</p>	<p>Закрепление способности оценки экономической эффективности управленческих решений по разработке и внедрению</p>



<p>гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов; Уметь оценивать экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов; Владеть навыками оценки экономической эффективности управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов</p>		<p>общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов; Студент демонстрирует умение оценивать экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов; Студент демонстрирует навыки оценки экономической эффективности управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизацию их бизнес-процессов</p>	<p>экономической стратегии организаций сферы гостеприимства и общественного питания</p>
<p>Знать планы и проекты по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизации их бизнес-процессов; Уметь обосновывать планы и проекты по</p>	<p>Устный опрос</p>	<p>Студент демонстрирует знание планов и проектов по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизации их бизнес-процессов; Студент демонстрирует умение обосновывать</p>	<p>Закрепление способности обоснования планов и проектов по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и</p>



<p>реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизации их бизнес-процессов; Владеть навыками обоснования планов и проектов по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизации их бизнес-процессов</p>		<p>планы и проекты по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизации их бизнес-процессов; Студент демонстрирует владение навыками обоснования планов и проектов по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания, оптимизации их бизнес-процессов</p>	<p>общественного питания.</p>
<p>Знать работу по планированию и разработке проектов реформирования и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания; Уметь организовывать работу по планированию и разработке проектов реформирования и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания; Владеть навыками организации работы по планированию и разработке проектов реформирования и</p>	<p>Решение кейсов, устный опрос</p>	<p>Студент демонстрирует знание работы по планированию и разработке проектов реформирования и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания; Студент демонстрирует умение организовывать работу по планированию и разработке проектов реформирования и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания; Студент демонстрирует владение навыками организации работы по планированию и разработке проектов реформирования и реструктуризации</p>	<p>Закрепление способности организации работы по планированию и разработке проектов реформирования и реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания.</p>



реструктуризации деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания		деятельности предприятий сферы гостеприимства и общественного питания	
Знать социально-экономические последствия реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания; Уметь оценивать социально-экономические последствия реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания; Владеть навыками оценки социально-экономических последствий реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания	Защита проекта. Устный опрос	Студент демонстрирует знание социально-экономических последствий реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания; Студент демонстрирует умение оценивать социально-экономические последствия реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания; Студент демонстрирует владение навыками оценки социально-экономических последствий реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания	Закрепление способности оценки социально-экономических последствий реформирования и реструктуризации предприятий сферы гостеприимства и общественного питания.

### Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля**



Средство оценивания – устный ответ (опрос)

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе**

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	<ul style="list-style-type: none"><li>– полно раскрыто содержание материала;</li><li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li><li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li><li>– точно используется терминология;</li><li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</li><li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</li><li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li><li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</li><li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li><li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li><li>– знание основной и дополнительной литературы;</li><li>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;</li><li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li><li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li><li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
«4»	<ul style="list-style-type: none"><li>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</li><li>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</li><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</li><li>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает полное знание</li><li>– программного материала, основной и</li><li>– дополнительной литературы;</li><li>– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</li></ul>



	<p>при этом имеет один из недостатков:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</li><li>– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</li><li>– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</li><li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
«3»	<ul style="list-style-type: none"><li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li><li>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</li><li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li><li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</li><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</li><li>– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</li><li>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</li><li>– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</li></ul>
«2»	<ul style="list-style-type: none"><li>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</li><li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li><li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</li><li>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</li><li>– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</li><li>– не подтверждает</li></ul>





		освоение компетенций, предусмотренных программой
--	--	---

*Средство оценивания – индивидуального (группового) задания «Решение кейсов»*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений;</li><li>- разработана интеллект-карта, раскрывающая сущность кейса, логическое изложение проблемы и ее решения</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	мах 10 баллов
<b>«5», если (9 – 10) баллов</b>	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
<b>«4», если (7 – 8) баллов</b>	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"><li>- не были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе.</li></ul>
<b>«3», если (5 – 6) баллов</b>	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"><li>- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>- не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении**

*Средство оценивания – итоговый проект*



### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при разработке проекта

оцен ка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, в проекте прописаны все необходимые элементы, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, отражены этапы и элементы разработки проекта, сроки реализации, эффективность проекта.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы;</li><li>– последовательно и четко обосновывает актуальность проекта;</li><li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li><li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li><li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
«4»	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, сроки реализации, эффективность проекта. Однако в проекте прописаны не все необходимые элементы, отражены не все этапы .	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает полное знание программного материала;</li><li>– в разработке проекта допускает некоторые неточности;</li><li>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</li><li>- демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, сроки реализации, эффективность проекта. Однако в проекте прописаны не все необходимые элементы, отражены не все этапы и элементы разработки проекта	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</li><li>– при разработке проекта не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности его</li></ul>



«3»		разработки; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	Содержание проекта не соответствует рекомендациям, отсутствует практическая направленность, не рассчитана эффективность проекта. В проекте не прописаны все необходимые элементы, отражены не все этапы и элементы разработки проекта	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно обосновывать содержание и этапы разработки проекта, допускает грубые ошибки в разработке проекта – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

**Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении**  
*Средство оценивания – контрольной работы*

**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

Номер семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	1,2	Решение кейсов	Решение кейсов и разбор конкретных ситуаций могут проводиться индивидуально и в группах. Студенту (там) нужно ответить на все вопросы/задания кейса/ситуации. Ответ должен быть обоснован. В аргументации ответов следует использовать положения проектного управления для сервисной среды. Студент должен продемонстрировать навыки проектирования сервисной среды, готовность к совершенствованию



			сервисной и предпринимательской деятельности. Срок сдачи - до 18.00 пятницы 4 недели семестра.
	1,2	Устный ответ	Устный ответ может сопровождаться подготовленным видео или слайдовым материалом, раскрывающим доказательные моменты решения поставленных задач. Студент должен продемонстрировать знания теоретической части вопросов, практические навыки решения поставленных задач. Продемонстрировать способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявлять творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; подтверждать полное освоение компетенций, предусмотренных программой.
4	2	Итоговый индивидуальный проект	Проект должен раскрывать выбранную тему и соответствовать требованиям к оформлению письменных работ, иметь титульный лист, содержание, список литературы, сноски и т.д. Максимальный объем доклада 25 стр. А4, 14 TNR, 1 интервал. В проекте должны быть отражены все фазы проекта, описаны поэтапно все области знаний управления проектом, задействованные в рамках разрабатываемого проекта, а также последовательно описаны все группы процессов. К проекту необходимо приложить планы, необходимые для решения поставленной цели проекта. Срок сдачи - до 18.00 пятницы 9 недели семестра.

### Оценочные средства текущего контроля

#### Индивидуальное задание (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Оформление текста индивидуального задания №1, 2, 3 и 4 в объеме не менее 15 м/п страниц, выполняется на компьютере с использованием текстового редактора «Microsoft Word». Текст следует набирать через полуторный межстрочный интервал; размер кегля – 14, шрифт – Times New Roman; размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, нижнее – 20 мм и верхнее – 20 мм. Страницы следует нумеровать арабскими



**Провести анализа конкретного** структурного подразделения **гостиницы** и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя), **согласно предложенного плану:**

1. Краткая технико-экономическая характеристика и история гостиницы и других средств размещения

2. Анализ организационной структурного подразделения гостиницы

3. Анализ документооборота структурного подразделения гостиницы

4. Описание бизнес-процессов структурного подразделения с учетом классифицируют по следующим группам:

- Основные;
- Вспомогательные;
- Управленческие.

Составить схема бизнес-процесса

**Заключение:** На основании полученных данных опишите и сделайте заключение о текущей ситуации по организации бизнес-процессов структурного подразделения. Укажите сильные и слабые стороны. Обоснуйте предложенные рекомендации по улучшению работы на объекте и альтернативный решения на ваш взгляд. Ответ максимально сделайте развернутым и ссылаясь на полученные фактические данные работы объекта.

Указать на выбор объект для аналитических расчетов обязательный.

**Индивидуальное задании (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2)<sup>1</sup>.**

**Провести анализа конкретного** структурного подразделения **гостиницы** и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя), **согласно предложенного плану:**

1. Подобрать аналитические показатели и индикаторы для анализа бизнес-процессов выбранного структурного подразделения в контрольной точке 1.

2. Провести анализ бизнес-процессов выбранного структурного подразделения используя выбранные аналитические показатели и индикаторы.

**Заключение:** На основании полученных данных опишите и сделайте заключение о текущей ситуации и сформулируйте цель оптимизации бизнес-процессов. Ответ максимально сделайте развернутым и ссылаясь на полученные фактические данные работы объекта.

**Индивидуальное задании (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 3)<sup>1</sup>.**

1. На основании полученных данных в задание 2 сформировать цели оптимизации бизнес-процессов конкретного структурного подразделения гостиницы и

---

цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется в середине нижней части листа. Титульный лист, содержание и список использованных источников (не менее 5 за последние 3 года) включаются в общую нумерацию страниц. К тексту задания студент готовит доклад на 2 страницы (10-15 минут) и презентацию (от 10 до 12 слайдов) в программе PowerPoint.



других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя), **согласно предложенного плану** по 4 направлениям:

- 1. Цели относительно процессов
- 2. Цели относительно продуктов/услуг
- 3. Цели организации сбыта/продаж
- 4. Другие цели

**2. Предложить мероприятия и описать механизм оптимизации бизнес-процессов конкретного структурного подразделения** (выбранного в задание 1).

3. Составить схема бизнес-процесса после оптимизации бизнес бизнес-процессов.

**Заключение:** На основании полученных данных **предложите мероприятия и опишите механизм оптимизации бизнес-процессов конкретного структурного подразделения.** Ответ максимально сделайте развернутым и ссылаясь на полученные фактические данные работы объекта. Составьте схема бизнес-процесса после оптимизации бизнес бизнес-процессов.

▪

#### **Индивидуальное задания (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 4)<sup>1</sup>.**

Провести технико-экономическое обоснование проектируемых бизнес-процессов и оценка рисков связанных с оптимизации бизнес-процессов. Представить информацию по следующему плану:

- 1. Общие сведения о проекте;
- 2. Капитальные затраты (если имеются);
- 3. Эксплуатационные затраты (если имеются);
- 4. Производственная программа (по оказанию услуг);
- 5. Финансирование проекта;
- 6. Оценка коммерческой целесообразности реализации проекта (расчет экономической эффективности);
- 7. Общие сведения о проекте.

**Предложенные мероприятия оформить как проект, разработать технико-экономическое обоснование по внедрению конкретных шагов по оптимизации бизнес-процессов конкретного структурного подразделения гостиницы и других средств размещения** (по выбору студента или заданию преподавателя) и рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий по оптимизации.

▪ Ответ максимально сделать развернутым и ссылаясь на полученные расчеты в Индивидуальных заданиях 1 - 3.

**Примечание:** Подготовить для защиты индивидуальных заданий общую презентацию, в которой изложить тезисно материал (индивидуальных заданиях 1 – 4), обязательно



привести схемы бизнес-процессов до оптимизации и после, а также экономическое основание проводимых мероприятий. В конце презентации обязательно вывод.

### Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 1. Тестирование

1. Как называется 3 фаза улучшения административного бизнес-процесса  
А. Анализ: Определение возможностей для улучшений.  
Б. Проектирование: Проектирование нового административного бизнес-процесса.  
В. Внедрение: Реализация решений, направленных в будущее.
2. Компания решила повысить операционную эффективность. С чего следует начать?
  - а) Увеличить доходы
  - б) Уменьшить расходы
  - в) Описать бизнес-процессы и выбрать способы их оптимизации.
  - г) Внедрить инструменты «Бережливого производства».
3. Основной целью бизнес процессов является:
  - а) сокращение времени выполнения процессов работниками компании.
  - б) повышение качества процессов в предприятии.
  - в) получение максимальной гибкости в организационном процессе.
  - г) Все выше перечисленные ответы
4. К свойствам процесса не относится ...
  - а) Эффективность
  - б) Управляемость
  - в) Система измерений
  - г) Результативность
5. Функция менеджера бизнес-процесса
  - а) Оперативный контроль хода бизнес-процесса и формирование значений показателей процесса
  - б) Организация описания и регламентации процесса
  - в) Контроль достигнутых результатов процесса
  - г) Анализ значений показателей процесса и организация необходимых корректировок
6. Определенность бизнес-процесса – это:
  - а) Соответствие результатов бизнес-процесса нуждам и ожиданиям клиентов
  - б) Степень, с которой реальный бизнес-процесс соответствует своему документальному описанию
  - в) Бизнес-процесс, целиком выполняющийся в рамках одного структурного подразделения компании
  - г) Достижение оптимального состояния бизнес-процессов.
7. Внешний поставщик бизнес-процесса это:
  - а) Субъект, предоставляющий входы для выполнения бизнес-процесса
  - б) Субъект, получающий и использующий выходы бизнес-процесса



- c) Организация – поставщик, подразделение или должностное лицо другой организации, предоставляющее входы для выполнения бизнес-процесса компании
- d) Менеджер компании, координирующий работу бизнес-процесса и несущий ответственности за эффективность его функционирования

8 Какой из перечисленных вариантов не является видом бизнес-процесса

- a) Основной
- b) Второстепенный
- c) Вспомогательный
- d) Управляющий

9 Корректирующее мероприятие это:

- a) Действия, предпринимаемые для устранения причин несоответствия
- b) Депремирование сотрудников, выполняющих процесс.
- c) Административные меры репрессивного характера по отношению к исполнителям процесса.
- d) Изменение плановых показателей процесса.

10. Что значит описать бизнес-процесс?

- a) Составить таблицу операций процесса
- b) В положении о подразделении указать перечень функций процесса
- c) Описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом
- d) Разработать графическую схему выполнения процесса

11. Вспомогательный бизнес-процесс это:

- a) Процессы, не связанные с материальным производством.
- b) Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.
- c) Процессы, второстепенные по значимости.
- d) Процессы администрирования.

12. Регламент бизнес-процесса это:

- a) Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
- b) Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
- c) Список всех операций процесса
- d) Графическая схема бизнес-процесса

13. Вход бизнес-процесса это:

- a) Сырье и материалы
- b) Информация (документы) и материальные объекты
- c) Регламентирующие процесс документы
- d) Распоряжения руководителя

14. Выход бизнес-процесса это:

- a) Отчетные документы.
- b) Результат выполнения бизнес-процесса – информационные и материальные объекты.





- c) Брак
- d) Готовые изделия.

15. Что относится к внешним факторам эффективности?

- a) разработка стратегии и тактики развития организации;
- b) повышение квалификации работников;
- c) налогообложение; повышение конкурентоспособности в оказании услуг;
- d) уровень развития внешнеэкономических связей.

16. Показатели бизнес-процесса это –

- a) KPI бизнес-процесса;
- b) стоимостные показатели б/п
- c) количественные и качественные параметры, рассчитанные по определенной методике и характеризующие результат и эффективность выполнения б/п.
- d) цели выполнения б/п.

## ФОС

### **ОПК-5 - Способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений**

#### Тест ( 1 правильный ответ)

1. Компания решила повысить операционную эффективность. С чего следует начать?

- a) увеличить доходы
- б) уменьшить расходы
- г) описать бизнес-процессы и выбрать способы их оптимизации
- д) составить план

2. Улучшение бизнес-процесса это

- a) методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов при помощи подходов, таких как методика быстрого анализа решения, бенчмаркинг процесса, перепроектирование и реинжиниринг процесса.
- б) совокупность компонентов (аппаратное и программное обеспечение, процедуры, действия персонала и другие ресурсы), объединенных некоторой формой регулируемых взаимоотношений для формирования организации как единого целого. Это группа связанных процессов, которые могут функционировать как вместе, так и по отдельности.
- в) часть основного процесса, которая выполняет специфическую роль в обеспечении функционирования основного процесса.
- г) методология оценки параметров бизнес-процессов

3. Процесс это

- a) логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю.
- б) совокупность компонентов (аппаратное и программное обеспечение, процедуры, действия персонала и другие ресурсы), объединенных некоторой формой регулируемых взаимоотношений для формирования организации как единого целого. Это группа связанных процессов, которые могут функционировать как вместе, так и по отдельности.
- в) отдельные элементы и/или подгруппы элементов мероприятия
- г) действия, направленные на результат



4. Методика быстрого анализа решения это

а) «прорывной» подход, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе одно- двухдневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней. Перед окончанием совещания руководство одобряет или отвергает предложенные улучшения.

б) отдельные элементы и/или подгруппы элементов мероприятия

в) сравнение некоторых наборов показателей схожих элементов

г) предварительная оценка бизнес-процесса

5. Изменения в процессах, которые требуют небольших капиталовложений называют

а) реинжиниринг

б) имитационное моделирование

в) оптимизация

г) управление по показателям

6. Бенчмаркинг (Benchmarking) процесса это

а) систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (установившихся принципов) более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации, посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции.

б) совокупность компонентов (аппаратное и программное обеспечение, процедуры, действия персонала и другие ресурсы), объединенных некоторой формой регулируемых взаимоотношений для формирования организации как единого целого. Это группа связанных процессов, которые могут функционировать как вместе, так и по отдельности.

в) сравнение некоторых наборов показателей схожих элементов

г) математическая модель бизнес-процесса

7. Основной процесс- это

а) систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (установившихся принципов) более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации, посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции.

б) часть основного процесса, которая выполняет специфическую роль в обеспечении функционирования основного процесса.

в) процесс, обычно включающий в себя несколько функций в рамках организационной структуры и выполнение которого оказывает значительное воздействие на функционирование организации. В случае, если основной процесс оказывается слишком сложным для изображения и виде блок-схем на уровне мероприятий, он часто разбивается на подпроцессы.

г) полный цикл процесса

8. Подпроцесс- это

а) часть основного процесса, которая выполняет специфическую роль в обеспечении функционирования основного процесса

б) сравнение некоторых наборов показателей схожих элементов

в) отдельные элементы и/или подгруппы элементов мероприятия

г) детализация одного из процессов

9. Сколько фаз улучшения административного бизнес-процесса

а) 3

б) 6

в) 8

г) 4

10. Как называется 3 фаза улучшения административного бизнес-процесса



- а) анализ: Определение возможностей для улучшений.  
б) проектирование: Проектирование нового административного бизнес-процесса.  
в) внедрение: Реализация решений, направленных в будущее.  
г) мониторинг
11. Какое свойство процесса аналогично формулировке KPI?  
а) определенность  
б) эффективность  
в) управляемость  
г) повторяемость  
д) адаптируемость
12. Объекты какого типа отражают результат достижения цели?  
а) должность  
б) ключевой показатель эффективности  
а) организационное подразделение  
б) цели
13. принцип комплексности подразумевает:  
а) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом  
б) ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства  
в) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
14. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:  
а) административный  
б) экономический  
в) социально-психологический
5. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:  
а) инструмент управленческой деятельности;  
б) продукт управленческой деятельности;  
с) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий

### Задания открытого типа

#### 1. Кейс

Цель - привлечение сегмента «Детский туризм» в загородные отели на территории «Абрау-Дюрсо» в низкий сезон.

Стратегическая ситуация: Наблюдается рост активности детского туризма в крае.

Причины интереса со стороны отеля: при невысокой цене размещения в низкий сезон, длительность составляет 14-20 дней. Величина групп – до 20 человек.

Причины интереса со стороны Детских групп:

1. Проблематичность для детей Краснодарского края выезда в другие дальние регионы (из-за длительности переезда, из-за опасности заражения коронавирусом).



2. Желание детей соседних городов отдохнуть после долгой изоляции на территории прибрежной с морем и историческими местами (чистая зона, возможность безопасного пребывания в крае).

Что необходимо предпринять для создания привлекательных условий для выбора загородного отеля в качестве средства размещения детей?

2. Рассчитайте основные финансово экономические показатели деятельности компании.

Таблица 1 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Попутный ветер»

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя		Отклонение	
			план	факт	Абсолютное +,-	Темп роста, %
1.	Объем реализации услуг	т. руб.	24940	23740		
2.	Численность сотрудников	чел.	18	20		
3.	Среднегодовая зарплата сотрудника	т. руб.				
4.	Фонд заработной платы	т. руб.	6400	7300		
5.	Производительность труда сотрудника	т. руб.				
6.	Себестоимость услуг	т. руб.	17000	20140		
7.	Затраты на 1 рубль реализации	коп.				
8.	Прибыль от реализации услуг (налогооблагаемая)	т. руб.				
14.	Рентабельность деятельности	%				
15.	Рентабельность продаж	%				

3. Закончите определение

Использование технологии оптимизации процессов не по назначению \_\_\_\_\_

4. Дайте определение

Операция – это \_\_\_\_\_

5. Дайте определение

Владелец процесса — это \_\_\_\_\_



6. Дайте определение

Задачи - \_\_\_\_\_

7. Дайте определение

Основной процесс - \_\_\_\_\_

8. Дайте определение

Административные бизнес-процессы - это \_\_\_\_\_

9. Дайте определение

Сравнительный анализ - \_\_\_\_\_

10. Дайте определение

Бизнес-процесс базового уровня — \_\_\_\_\_

11. Дайте определение теории единиц

12. Раскройте сущность имитации процесса \_\_\_\_\_

13. Что такое сверка? \_\_\_\_\_

14. Кейс

Цель - привлечение сегмента «Детский туризм» в загородные отели на территории «Абрау-Дюрсо» в низкий сезон.

Стратегическая ситуация: Наблюдается рост активности детского туризма в крае.

Причины интереса со стороны отеля: при невысокой цене размещения в низкий сезон, длительность составляет 14-20 дней. Величина групп – до 20 человек.

Причины интереса со стороны Детских групп:

1. Проблематичность для детей Краснодарского края выезда в другие дальние регионы (из-за длительности переезда, из-за опасности заражения коронавирусом).
2. Желание детей соседних городов отдохнуть после долгой изоляции на территории прибрежной с морем и историческими местами (чистая зона, возможность безопасного пребывания в крае).



1. Что является основополагающим при принятии управленческого решения о возможности завоевания сегмента «Детский туризм»?

15. Дайте определение

Система - \_\_\_\_\_

### Ответ

**Система - совокупность компонентов (аппаратное и программное обеспечение, процедуры, действия персонала и другие ресурсы), объединенных некоторой формой регулируемых взаимоотношений для формирования организации как единого целого.**

16. Дайте определение

Методика быстрого анализа решения - \_\_\_\_\_

17. Определите различия между оптимизацией и реинжинирингом бизнес-процесса, заполните таблицу

Таблица 1.		
Наименование параметра	Оптимизация	Реинжиниринг
Уровень изменений		
Начальная точка		
Частота изменений		
Требуемое время		
Направление		
Охват		
Риск		



Основное средство		
Тип изменений		

Наименование параметра	Варианты
Уровень изменений	Наращиваемый, радикальный
Начальная точка	«Чистый лист», существующий процесс
Частота изменений	Непрерывно/единовременно, единовременно
Требуемое время	Длительное, короткое
Направление	Сверху вниз, снизу вверх
Охват	Узкий, на уровне функций, широкий межфункциональный
Риск	Высокий, умеренный
Основное средство	Статистическое управление, информационные технологии
Тип изменений	Культурный/Структурный, культурный

18. Дайте определение



Технико-экономическое обоснование (ТЭО) – \_\_\_\_\_

19. Пронумеруйте последовательность разделов ТЭО

Раздел 1.

Раздел 2.

Раздел 3.

Раздел 4.

Раздел 5.

Раздел 6.

Ожидаемые технико-экономические показатели; цели, критерии и ограничения при внедрении изменений; введение; функции и задачи внедряемого проекта; характеристика объекта; выводы и предложения.

20. Чем отличается технология от искусства?

Технология, в отличие от искусства, — \_\_\_\_\_

21. Дайте определение

Стратегия туристического предприятия в общем виде представляет собой

\_\_\_\_\_

22. Назовите основную задачу при разработке технико-экономического обоснования \_\_\_\_\_

22. На какой основной вопрос отвечает ТЭО? \_\_\_\_\_

24. Кейс

Цель - привлечение сегмента «Детский туризм» в загородные отели на территории «Абрау-Дюрсо» в низкий сезон.

Стратегическая ситуация: Наблюдается рост активности детского туризма в крае.

Причины интереса со стороны отеля: при невысокой цене размещения в низкий сезон, длительность составляет 14-20 дней. Величина групп – до 20 человек.

Причины интереса со стороны Детских групп:

1. проблематичность для детей Краснодарского края выезда в другие дальние регионы (из-за длительности переезда, из-за опасности заражения коронавирусом).





2. желание детей соседних городов отдохнуть после долгой изоляции на территории прибрежной с морем и историческими местами (чистая зона, возможность безопасного пребывания в крае).

1. Что, помимо основных услуг отеля необходимо предложить Заказчику?

25. Назовите отличительную черту ТЭО от бизнес-плана

Важнейшей отличительной чертой технико-экономического обоснования от бизнес-плана

26. Дайте определение

Риск реализации проекта — \_\_\_\_\_

27. Из каких задач состоит подход реинжиниринга процесса для реализации BFSS ?

Задача № 1. \_\_\_\_\_

Задача № 2. \_\_\_\_\_

Задача № 3. \_\_\_\_\_

Задача № 4. \_\_\_\_\_

28. Закончите предложение

Члены команды по управлению проектом должны иметь \_\_\_\_\_

29. От чего зависит число участников команды по улучшению процесса?

\_\_\_\_\_

30. На что направлены усилия команды при перепроектировании процесса?

\_\_\_\_\_

31. Что важно выделить при оценке эффективности управления?

\_\_\_\_\_

32. Декомпозиция \_\_\_\_\_

33. Контекстная диаграмма \_\_\_\_\_

34. Матрица ответственности \_\_\_\_\_

35. Бизнес-модель \_\_\_\_\_

36. Начало бизнес-процесса \_\_\_\_\_

37. Нотация \_\_\_\_\_

38. Объект деятельности \_\_\_\_\_



39. Регламент процесса \_\_\_\_\_
40. Результат бизнес-процесса \_\_\_\_\_
41. CRM (Customer Relationship Management) \_\_\_\_\_
42. Валидация \_\_\_\_\_
43. Внутренний аудит \_\_\_\_\_
44. Корректирующие действия \_\_\_\_\_
45. Внешняя среда \_\_\_\_\_
46. Внутренняя среда \_\_\_\_\_
47. Дерево целей \_\_\_\_\_
48. Матрица BCG \_\_\_\_\_
49. Матрица Портера \_\_\_\_\_
50. Реинжиниринг \_\_\_\_\_
51. Стратегический план \_\_\_\_\_
52. Стратегия \_\_\_\_\_
53. Корпоративная стратегия \_\_\_\_\_
54. Функциональная стратегия \_\_\_\_\_
55. Бюджетное планирование \_\_\_\_\_
56. Бюджетное управление \_\_\_\_\_
57. Управленческий учет \_\_\_\_\_
58. Синергизм \_\_\_\_\_
59. Система управления \_\_\_\_\_
60. Среда косвенного воздействия \_\_\_\_\_
61. Среда прямого воздействия \_\_\_\_\_
62. Стратегический менеджмент \_\_\_\_\_



63. Стратегия роста \_\_\_\_\_
64. Стратегия дифференциации \_\_\_\_\_
65. Стратегия интернационализации \_\_\_\_\_
66. Стратегия лидерства по издержкам \_\_\_\_\_
67. Стратегия ликвидации \_\_\_\_\_
68. Стратегия оптимальных издержек \_\_\_\_\_
69. Стратегия отступления \_\_\_\_\_
70. Точка безубыточности \_\_\_\_\_
71. Управленческий потенциал \_\_\_\_\_
72. Программно-целевое планирование \_\_\_\_\_
73. Ситуационный анализ \_\_\_\_\_
74. Среда принятия управленческого решения \_\_\_\_\_
75. Стратегическая карта \_\_\_\_\_
76. Стратегия диверсификации \_\_\_\_\_
77. Стратегия оперативного реагирования \_\_\_\_\_
78. Пронумеруйте порядок разработки основных разделов бизнес-плана  
\_\_\_\_ маркетинговая часть, \_\_\_\_ оперативные планы, \_\_\_\_ резюме, \_\_\_\_ финансовая часть,  
\_\_\_\_ резюме.
79. Стратегическое видение \_\_\_\_\_
80. Экономическая эффективность \_\_\_\_\_

#### 7.4. Содержание занятий семинарского типа.

##### *Раздел 1. Характеристика бизнес-процессов, функционирующих на различных уровнях*

**Занятие семинарского типа 1.** Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих)

Вид занятия: семинар-собеседование

##### **Темы для обсуждения**

1. Бизнес-процессы планирования развития гостиничного предприятия или другого средства размещения.



2. Основные проблемы предприятий гостиничной индустрии: поиск и реализация решений.
3. Управление гостеприимством и гостиничной индустрией на муниципальном (региональном, федеральном) уровне.
4. Основные (поддерживающие, управляющие) бизнес-процессы гостиничной индустрии города.
5. Основные (поддерживающие, управляющие) бизнес-процессы гостиничной индустрии региона.
6. Особенности использования видов средств размещения для реализации целей развития различных видов туризма

Цель – закрепление теоретических знаний

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений применять на практике теоретический материал по дисциплине;
- развитие умений находить проблему и решать ее комплексно.

### **Занятие семинарского типа 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях**

Вид занятия: выездное занятие

**Выездное занятие на выставке ПИР – ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА** 18-я международная выставка 23.09-29.09

Задание – составить описание бизнес-процессов организаций индустрии гостеприимства.

Элементы:

1. Перечень представленных на выставке организаций
2. Сфера деятельности представленных организаций
3. Перечень деловых мероприятий и их краткая характеристика
4. Круг освещаемых проблем
5. Основные плюсы и минусы организации выставки и ее полезность.

### **Занятие семинарского типа 3. Факторы эффективности бизнес-процессов.**

Вид занятия: практическое занятие, деловая игра

Деловая игра – **Разработка продукта в компании Мариотт**

Несмотря на быстрый рост компании Мариотт в середине 80-х годов, ее руководство поняло, что ему не удастся сохранить и дальше 20%-ный годовой рост доходов. Более того, темп роста дорогостоящего сегмента рынка замедлится на 2% в год в конце 80-х годов. Также менеджеры компании поняли, что дальше будет сложнее найти недорогостоящие места для размещения будущих отелей, хотя планировалось строить от 80 до 90 тыс. новых номеров. Таким образом, компания встала перед выбором между дальнейшим замедлением темпов своего роста и сворачиванием своих проектов, несмотря на высокий уровень загрузки в собственных отелях (80%). Компания выбрала путь продолжения своего роста через захват новых сегментов рынка размещения.

После запуска нового продукта, концепции Кортярд, (три отеля в 1983 г.) количество отелей этой концепции достигло теперь более двухсот.

Разработка своего нового продукта Кортярд со стороны компании Мариотт является хорошим примером применения многовариантного статистического анализа для разработки нового продукта в индустрии гостеприимства. Результаты исследования подсказали компании Мариотт занять нишу на рынке отелей среднего класса, а концепция Кортярд послужила катализатором в процессе реструктуризации гостиничной индустрии и среднего ценового уровня Северной Америки (от 35 до 60 долл. за ночь за комфортабельный номер)



В прошлом свои новые отели компания в основном строила для бизнесменов и участников разных конференций, готовых платить от 70 до 90 долл. за ночь за относительно просторный номер и сравнительно хороший сервис в комфортабельных отелях, находящихся в крупных городах.

При разработке концепции Кортярд компания Мариотт придерживалась следующих трех критериев:

создание уверенности в том, что новая концепция предлагает клиентам хорошую стоимость,

минимизация предложения со стороны других собственных отелей;

построение такой позиции на рынке, которая обеспечила бы управление значительным конкурентным преимуществом.

Процесс разработки продукта состоял из следующих этапов.

- отбор команды для разработки продукта;
- анализ окружающей среды и конкурентов;
- анализ клиентуры;
- генерация идей;
- уточнение продукта;
- позиционирование продукта;
- мониторинг результатов.

Отбор команды для разработки продукта проводился по двум критериям: во-первых, команда должна была иметь маленький размер для сохранения эффективного функционирования и сочетать знание с опытом; во-вторых, команда должна была включать специалистов, уже успевших создать хороший продукт, и чей энтузиазм мог бы преодолеть сложности и барьеры.

Анализ окружающей среды и конкурентов основывался на традиционном на Западе подходе SWOT (первые буквы английских слов strengths, weaknesses, opportunities, threats и на русском - соответственно сила, слабость, возможности, угроза) и заключался в исследовании конкуренции во всех сегментах рынка, включая отелей всех ценовых категорий. Анализ обнаружил неудовлетворенный спрос и на рынке отдыха, и на рынке бизнес-путешествий для дешевого гостиничного продукта по цене на 2 или 3 долл. ниже традиционного продукта компании Холидей Инн.

Анализ клиентуры был обширным и представлял собой проведение собеседований с целевыми группами, а также изучение сегмента клиентов, чей годовой доход превышает 300 тыс. долл. в год. Одной из главных находок анализа являлась категоризация клиентов по двум основным видам, а именно "желающих безопасность" (хотят безопасный замок на двери, хорошее освещение коридоров, надежную пожарную безопасность) и "желающих функциональные номера" (хотят номер, удобный и для бизнеса, и для социальной деятельности).

Собранная информация из двух вышеназванных этапов использовалась в процессе генерации идей, когда с помощью "мозговой атаки" находился возможный продукт для дальнейшего исследования.

Фаза уточнения продукта - также обширный процесс, его целью является нахождение оптимального, с точки зрения клиентов, комплекса качеств и атрибутов в новом продукте. Исследование проводилось среди 601 клиента, выбранных из четырех крупных городов - Атланта, Даллас, Сан-Франциско и Чикаго (США). От каждого респондента требовалось выбрать наилучший среди 150 атрибутов, связанных с ценой продукта. Исходя из этой стадии, Мариотт составила основную концептуальную схему продукта, которая удовлетворяла следующим критериям:

- он должен быть нацелен на сегмент рынка с ценой среднего уровня;



- он должен быть относительно маленького размера (150 номеров или меньше);
- он должен предлагать неограниченное меню и неменьший уровень вежливого обращения, чем конкуренты;
- он должен быть стандартизованным продуктом в группах (т. е. от пяти до восьми отелей в одной зоне);
- имя Мариотт должно использоваться для узнавания.

В 1982 г. был разработан первый прототип продукта с использованием передвижной стены. Клиентам предлагалось высказать свою позицию по трем конфигурациям комнат. Полученная информация о занимаемой позиции клиентов в отношении длины комнаты дала возможность рекомендовать компании Мариотт проводить корректировку, которая позволила бы сэкономить 80 тыс. долл. при строительстве каждого отеля

Далее Мариотт подготовила сообщение о позиционировании продукта для новой концепции. Из этого сообщения вытекало, что только названный продукт Кортярд будет обслуживать бизнес-путешественников, которые хотят располагаться в отелях по новым ценам и с последовательно высоким уровнем обслуживания, а также людей, путешествующих для удовольствия и которые хотят комфортный номер.

Первым рынком для апробации нового продукта компании Мариотт - Кортярд был г. Атланта, где первые три отеля этой концепции были открыты в 1983 г. Одноместные номера стоили 48 долл. за ночь против 57 долл. за ночь в ближайших отелях компании Холидей Инн. Последние пробы на рынке послужили к наведению последних штрихов в новом продукте. Например, были сокращены размеры номеров, а двери шкафов переделали так, чтобы они открывались вовнутрь шкафа. Уровень загрузки в первые шесть месяцев деятельности составил 90%.

Как отмечалось выше, фаза утончения продукта очень большая, что связано с большой исследовательской работой, проводящийся в компании Мариотт, которая использовала разные исследовательские приемы, такие, как анализ с помощью объединения (использовался для определения относительной важности разных предпочтений, которые клиенты отдают при принятии решений, например при продаже автомобилей из трех разных цветов более предпочтительным оказывается белый цвет, чем красный и зеленый цвета соответственно), мульти-размерное шкалирование, многовариантный анализ групп (оба связаны с демографическими и физиологическими характеристиками использования тех или иных отелей) для нахождения ответов к следующим управленческим вопросам<sup>2</sup>:

Существует ли достаточный спрос для новой гостиничной концепции, нацеленной на сегменты бизнес-путешествий и отдыха, для удовлетворения задач роста и финансовой отдачи? Обоснуйте, сделайте прогнозный расчет.

В чем заключается наилучшее позиционирование для новых отелей?

Разработайте комбинацию, которую нужно предлагать для показателей разных отелей и видов услуг

Разработайте стратегию ценообразования для номеров в новых отелях

Какой должна быть стратегия размещения на местности для новых отелей?

**Занятие семинарского типа 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях**

Вид занятия: практическое занятие, решение кейсов



Кейс 1 - Сравнение бизнес-процессов предприятий гостиничной индустрии (сетевой организации гостиничного бизнеса и малой гостиницы).

**Задание:** Найдите информацию о том, чем отличается работа сетевого предприятия от малой гостиницы? Какой вид деятельности предпочли бы вы? Проведите дискуссию на эту тему

Кейс 2 – Оценка развития гостиничного комплекса Российской Федерации

Ситуация: необходимо воспользоваться данными федеральной статистики ЕМИСС и провести анализ развития индустрии гостеприимства в Российской Федерации, в том числе в разрезе федеральных округов, по основным показателям.

Все коллективные средства размещения подразделяются на:

- гостиницы и аналогичные средства размещения;
- специализированные средства размещения.

Для проведения анализа количества коллективных средств размещения необходимо воспользоваться следующими таблицами.

Таблица 1 – Динамика и структура количества средств размещения в регионе за 20\_\_ - 20\_\_ гг

Наименование коллективных средств размещения	20__ г.		20__ г.		20__ г.		20__ г.		20__ г.	
	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%
Коллективные средства размещения, всего		100		100		100		100		100
В т.ч.										
- гостиницы и аналогичные средства размещения										
- специализированные средства размещения										

На основании этой таблицы можно судить о специфике средств размещения, расположенных в регионе. Долю соответствующих средств размещения можно определить по формуле 1

$$d_{\text{гаср}} = \frac{K_{\text{гаср}}}{KCP_{\text{общ}}} \times 100\%$$

где  $KCP_{\text{общ}}$  – общее количество коллективных средств размещения за рассматриваемый год, ед.

$K_{\text{гаср}}$  – количество гостиниц и аналогичных средств размещения за рассматриваемый период, ед.

Аналогично рассчитывается доля специализированных средств размещения.



Однако, необходимо проследить динамику изменения количества коллективных средств размещения в регионе (табл. 2).

Таблица 2 – Темпы роста количества средств размещения в регионе за 20\_\_ - 20\_\_ гг

Наименование коллективных средств размещения	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Коллективные средства размещения, всего	100				
В т.ч.					
- гостиницы и аналогичные средства размещения	100				
- специализированные средства размещения	100				

Темпы роста рассчитываются по следующей формуле 2

$$T_p = \frac{КСР_{отч}}{КСР_{баз}} \times 100\%$$

где КСР<sub>отч</sub> и КСР<sub>баз</sub> – соответственно, количество средств размещения отчетного и базового периода, ед.

Данный анализ можно проводить при помощи двух методов: методом цепной подстановки и базисной подстановки. В первом случае каждый последующий год из выбранного периода относится к предыдущему, а во втором – базовым является первый год периода, а остальные года относятся к базовому.

Для более детального анализа необходимо рассмотреть коллективные средства размещения по их видам. Для этого можно воспользоваться следующими таблицами.

Таблица 3 – Динамика и структура гостиниц и аналогичных средств размещения в регионе за 20\_\_ - 20\_\_ гг

Наименование гостиниц и аналогичных средств размещения	20__ г.		20__ г.		20__ г.		20__ г.		20__ г.	
	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%
Гостиницы и аналогичные средства размещения, всего		100		100		100		100		100
В т.ч.										
- гостиница										
- меблированные комнаты										
- мотель										
- пансионат										
- общежитие для приезжих										
- другая организация гостиничного типа										





По итогам этой таблицы можно судить о специфике гостиниц и аналогичных средств размещения в регионе и сделать выводы о приспособленности гостиниц и аналогичных средств размещения к потребностям различных видов туризма. Доля различных видов гостиниц и аналогичных средств размещения рассчитывается аналогично формуле 1.

Далее проводится анализ темпов роста количества специализированных средств размещения (табл. 4).

Таблица 4 – Темпы роста количества специализированных средств размещения в регионе за 20\_\_ - 20\_\_ гг

Наименование специализированных средств размещения	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Специализированные средства размещения, всего	100				
В т.ч.					
- санаторно-курортные средства размещения	100				
- санаторий для взрослых, пансионат с лечением	100				
- детский санаторий	100				
- санаторий для детей с родителями	100				
- санаторный оздоровительный лагерь круглогодичного действия	100				
- санаторий-профилакторий	100				
- курортная поликлиника, бальнеологическая, грязелечебница (включая детские)	100				
- организации отдыха	100				
- дом отдыха	100				
- база отдыха, кемпинг, другая организация отдыха (кроме турбаз)	100				
- туристская база	100				
- общественные средства транспорта - поезда, круизные суда, яхты, туристский теплоход	100				
- наземный и водный транспорт, переоборудованный под средства размещения для ночлега, включая дебаркадеры	100				

На основании данной таблицы можно сделать выводы о темпах ввода (вывода) специализированных средств размещения из обслуживания, а, следовательно, и о росте или снижении развития того или иного направления санаторно-курортного и оздоровительного бизнеса.

Для характеристики КСР необходимо провести анализ наличия номерного фонда. Желательно проводить данный анализ по различным средствам размещения, однако, можно и объединить в рамках отдельной таблицы (табл. 5).

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____ <i>Лист 50 из 61</i>

Таблица 5 – Характеристика и динамика номерного фонда КСР в регионе за 20\_\_ -20\_\_ гг.

Наименование КСР и категория номерного фонда	20__, ед.	20__, ед.	Темп роста, %	20__, ед.	Темп роста, %
Количество номеров всех категорий в КСР, всего					
В т.ч.					
Гостиницы и аналогичные средства размещения					
- квартирного типа					
- апартаменты					
- люкс					
- полулюкс					
- стандартный					
- дубль-номера					
- другие					
Специализированные средства размещения					
- квартирного типа					
- апартаменты					
- люкс					
- полулюкс					
- стандартный					
- дубль-номера					
- другие					
Мощность коечного фонда, всего					
В т.ч.					
- гостиницы и аналогичные средства размещения					
- специализированные средства размещения					

Эта таблица показывает изменение номерного фонда за анализируемый период по уровню комфортности, благоустройства.

Анализ количества и уровня коллективных средств размещения в регионе можно расширить показателями характеризующими деятельность коллективных средств размещения (б). Изучаемые показатели необходимо сопоставить за 3-5 лет, при этом можно использовать ту же форму таблиц, что использовались для предыдущего анализа.

Практически все необходимые данные предоставляются коллективными средствами размещения при предоставлении бухгалтерской и статистической отчетности в соответствующие органы учета. Для пополнения недостающих данных региональным органам управления туризмом целесообразно разработать соответствующие анкеты (формы отчетности), которые предоставляются в виде дополнения к формам статистической отчетности два раза в год (каждые 6 месяцев) в региональные органы статистики (или органы управления туризмом).

На основе анализа показателей эффективности использования КСР можно судить о состоянии и износе КСР в регионе, что позволит в планах развития инфраструктуры



туристского комплекса определить объемы необходимых инвестиций на их модернизацию и восполнение потребности.

Таблица 6 – Показатели, характеризующие коллективные средства размещения

Показатель	Расчетная формула и условное обозначение	Характеристика
Общее количество коллективных средств размещения (КСР), ед.	$КСР = ГАСР + ССР,$ где ГАСР – количество гостиниц и аналогичных средств размещения, ед.; ССР – специализированные средства размещения, ед.	Показывает общее наличие коллективных средств размещения в регионе
Доля гостиничных и аналогичных средств размещения (специализированных средств размещения) в общем количестве КСР, %.	$d_{гаср} = \frac{K_{гаср}}{КСР_{общ}} \times 100\%$ $d_{ссп} = \frac{K_{ссп}}{КСР_{общ}} \times 100\%$ где КСР <sub>общ</sub> – общее количество коллективных средств размещения за рассматриваемый год, ед. K <sub>гаср</sub> – количество гостиниц и аналогичных средств размещения за рассматриваемый период, ед.; K <sub>ссп</sub> – количество гостиниц и аналогичных средств размещения за рассматриваемый период, ед.	Характеризует структуру средств размещения в регионе по характеру деятельности
Доля средств размещения высшей категории в общем количестве коллективных средств размещения	$d_{ксп}^{вк} = \frac{КСР_{вк}}{КСР_{общ}} \times 100\%,$ где КСР <sub>вк</sub> – общее количество коллективных средств размещения в регионе высшей категории, ед.	Характеризует структуру средств размещения в регионе по уровню сервиса
Доля средств размещения эконом класса в общем количестве коллективных средств размещения	$d_{ксп}^{эк} = \frac{КСР_{эк}}{КСР_{общ}} \times 100\%,$ где КСР <sub>эк</sub> – общее количество коллективных средств размещения эконом класса в регионе, ед.	
Мощность коечного фонда (M <sub>к</sub> )	$M_k = K_r \times 365 + K_c \times t_c,$ где K <sub>г</sub> – число койко-мест круглогодичного использования, ед.; K <sub>с</sub> – число койко-мест сезонного использования, ед.; t <sub>с</sub> – число дней сезонного использования койко-мест, дн.	Показывает единовременную способность КСР по размещению туристов
Валовый доход, полученный от оказания услуг	$ВД_{ср} = \sum V_p^{ГАСР} + \sum V_p^{ССР},$ где	Характеризует общий доход, полученный



Показатель	Расчетная формула и условное обозначение	Характеристика
размещения (ВД <sub>ср</sub> )	$V_p^{ГАСР}$ - выручка от реализации услуг гостиниц и аналогичных средств размещения (включая дополнительные), млн. руб. $V_p^{ССР}$ - выручка от реализации услуг специализированных средств размещения (включая дополнительные), млн. руб.	региональными средствами размещения за анализируемый период (может быть рассчитан по итогам ряда лет)
Доля выручки от реализации услуг коллективных средств размещения, оказанных туристам, %	$d_{КСР}^T = \frac{V_{КСР}^T}{ВД_{ср}}$ где $V_{КСР}^T$ - выручка, полученная от оказания услуг коллективных средств размещения туристам, млн. руб.	Характеризует направленность услуг средств размещения на туристское обслуживание. Можно провести анализ по видам средств размещения, т.е. отдельно по гостиницам и аналогичным средствам размещения или по специализированным средствам размещения
Коэффициент загрузки средств размещения, %	$K_3 = \frac{\text{число оплаченных место – суток}}{\text{номера, пригодные для эксплуатации} \times 365} \times 100\%$	Отражает соотношение проданных номеров и номеров, пригодных для эксплуатации за определенный период, а также востребованность услуг средства размещения в определенный период
Среднесуточный тариф, руб.	$T_{ср.сут} = \frac{\text{доход от номеров}}{\text{количество проданных номеров}}$	Рассматривается как важный показатель использования номерного фонда, однако, он не учитывает тип номера
Средний тариф на гостя, руб.	$T_{ср.гостя} = \frac{\text{доход от номеров}}{\text{количество гостей}}$	Обычно рассматривается с учетом всех гостей,



Показатель	Расчетная формула и условное обозначение	Характеристика
Коэффициент заполняемости номеров	$K_{\text{зн}} = \frac{\text{число фактически проданных номеров}}{\text{число номеров, предназначенных к продаже}}$	включая детей Характеризует использование номерного фонда коллективных средств размещения
Среднее количество гостей на 1 номер	$N_{1\text{н}} = \frac{\text{общее число гостей}}{\text{число проданных номеров}}$	Показывает сколько гостей, обслуженных КСР, приходится на 1 номер

**Задание:** сделайте развернутые выводы (задание можно выполнить на примере региона)

## ***Раздел 2. Практика управления бизнес-процессами различных уровней***

### **Занятие семинарского типа 5. Пути оптимизации бизнес-процессов**

Вид занятия: практическое занятие, решение кейсов

#### **Кейс – Управление качеством в компании Скотт'сОтелс Лимитед**

**Описание ситуации:** Скотт'с Отеле Лимитед (Скотт'с) является вспомогательной структурой Скотт'сХоспиталити Инкорпорейтед и полностью принадлежит ей. Последняя - это одна из основных канадских корпораций, которая имеет рестораны, фотомастерские, совершает транспортные операции в Канаде и США. В Великобритании ей принадлежат компании производства продуктов питания Перфект Пицца, Хоум Рокси, а также торговые центры Куртландс.

Двадцать лет компания Скотт'с управляла своими отелями через франчайзинговое соглашение с компанией Холидей Инн. С конца 80-х годов, когда соотношение спрос - предложение претерпело изменения, собственные исследования, проведенные компанией, показали, что потенциальное использование клиентами отелей тех или иных торговых знаков будет определяться соотношением удовлетворение - качество места последнего проживания. Тогда стало очевидно, что для обеспечения последовательности для своих отелей компании необходимо было объединиться с торговым знаком, имеющим всемирное признание, и что более существенно, с компанией, имеющей систему качественного обслуживания своих клиентов. Это послужило причиной подписания в 1992 г контракта с американской компанией Мариотт Корпорейшн и перехода к деятельности под торговым знаком последней.

Компания Скотт'с одной из первых начала применять управление качеством начиная с 1989 г. Процесс управления качеством в компании начался с запуска программы так называемых групп качества в трех отелях, а именно в городах Слоу, Кардифф и Глазгоу, которые они намеревались формировать из персонала департаментов отеля на добровольной основе. Через полгода после создания первых групп качества уже одиннадцать отелей компании Скотт'с имели их. Некоторые отели имели четыре или больше групп и требовалась координация между ними. На этом этапе была найдена и сформулирована роль менеджера по обеспечению качества.

Далее в 1990-1991 гг. была применена программа тренинга для поддержки групп качества, которая включала в себя "мозговую атаку", сбор данных и их анализ



(причинно-следственный анализ, диаграммы Паретто, гистограммы и др.), мониторинг и наблюдение.

На следующем этапе в 1992-1993 гг. акцент ставился на применении более передовых средств и приемов тренинга. Целью этого являлось обеспечение в более полной форме поддержки команды улучшения качества и персонала отеля в сферах управления процессами и проектом. Партнерство с компанией Мариотт имело некоторые синергические преимущества, особенно связанные с ресурсами для создания всеобщего управления качеством. А что касается программы управления качеством компании Мариотт, то она имела три фазы: первая фаза определяла полномочия работников, вторая - решение проблем и навыков общения и третья - решение передовых вопросов и мастерство лидеров.

Философия компаний Скотт'с и Мариотт заключалась в принципе - выслушивать клиента, адаптация к улучшениям, инновациям и вовлечение людей в продолжительный процесс улучшения. Этот процесс применения управления качеством включал развертывание структур и процессов, которые ставили ударение на улучшение качества через работу командой на каждом уровне организации. Это изменило организационную культуру так, что успехи, связанные с управлением качеством, теперь включались в месячные отчеты и обзоры деятельности на квартал. Все это демонстрирует связь между планированием на уровне молодой группы корпоративного управления качеством и структурой улучшения качества обслуживания в отеле, которая включает менеджеров, руководителей и персонал департаментов и междепартаментной деятельности. Молодая группа включает директоров компании, представителей, обеспечивающих качество, и высшее руководство, ответственное за составление годового плана управления качеством компании. Генеральные менеджеры всех отелей должны обсуждать его перед завершением составления плана, чтобы затем каждый генеральный менеджер воспользовался им перед составлением своего собственного плана улучшения качества на уровне отеля или департамента.

В период между октябрём 1992 г. и январём 1993 г. компания Скотт'с в общем количестве провела 25 тыс. ч тренинга, что составляет примерно 12 ч на одного работника. Целью такого большого внимания к тренингу работников служило доведение до них принципов всеобщего качественного обслуживания, по которым ключевая роль отводится выслушиванию клиентов работниками. Компания разработала свою программу тренинга - "Путеводитель качества для искателей удачи", состоящую из шести модулей. Она описывает качество как процесс продолжительного улучшения. Инфраструктура всеобщего управления качеством компании была упрощена для наилучшего понимания того, что наиболее важно в действительности с точки зрения гостя. Эти вопросы формируют основу стратегии обслуживания.

Стратегия обслуживания сосредоточена в месте встречи клиентов и работников, здесь сосредоточено внимание также групп качества, пытающихся поддержать конкурентное преимущество путем продолжительного усовершенствования. Здесь признается, что маркетинг и продажа могут только надеяться привлечь новых клиентов и только с помощью обслуживания клиентов и превышения их ожиданий могут убедить клиентов возвращаться еще раз. В разных ситуациях философия всеобщего управления качеством в равной мере относится к управлению издержками и генерации доходов.

**Задание: Обсудите ситуацию, Выделите основные проблемы и достоинства созданной системы качества обслуживания. Составьте схему бизнес-процесса управления качеством организации.**



**Занятие семинарского типа 6.** Разработка планов и программ развития предприятия гостиничного бизнеса

Вид занятия: практическое занятие, решение кейсов

Кейс – **Разработка стратегического плана маркетинга в компании Хилтон Интернэшнл**

**Описание ситуации:** После приобретения Хилтон Интернэшнл в сентябре 1987 г. вторая по величине британская компания Ладброк стала оператором более чем 90 гостиниц в 44 странах. В момент сделки Хилтон славилась консервативной культурой обслуживания в сфере конгрессного бизнеса. Но ожидаемая конкуренция на международной арене с другими крупными цепями, такими, как Шератон, Хаятт, Мариотт и Интерконтиненталь, а особенно изменение спроса со стороны клиентов во всем мире бросали новый вызов.

И. Ладброк разработала программу исследования на ключевых рынках - в США, Великобритании, Германии, Австралии и Японии. Исследования показали, что ее имя было сильнее в США и Японии по отношению к Германии и Австралии. Имя Хилтон имело сильное значение при выборе отеля и примерно треть путешественников свой выбор останавливали на нем именно из-за торгового знака Хилтон и его репутации. Что касается составных торгового знака Хилтон, то Хилтон Итернэшнл и Хилтон Националь играли малую роль, а Хилтон Интернэшнл даже заняла последнее место среди семи исследуемых цепей.

Хилтон занял первое место в таких ключевых сферах имиджа, как престиж, бизнес-ориентация и эффективность, но и также он был определен как недружеский и малотрадиционалистский, с оттенком самодовольства. Опрос работников компании, проведенный по всему миру путем письменного опроса, также показал:

- Хилтон Интернэшнл должна стать клиентно-ориентированной;
- нужно увеличить тренинг персонала;
- персонал должен заново утвердиться

Новая система управления откликнулась на эти требования и разработала клиентно-ориентированную программу коммуникаций. Была пущена в ход глобальная кампания продвижения "Бери меня вХилтон", которая означала, что Хилтон является естественным и подходящим выбором для закаленных, проницательных путешественников во всем мире.

Эти изменения сопровождалось внутренним развитием. Среди высшего руководства внушалась мысль, что удовлетворение потребностей гостей зависит от акцентирования отдельного работника на культуре управления как главного барьера в деле достижения целей удовлетворения гостей. Исходя из этого, Хилтон Интернэшнл разработала стратегию по обслуживанию своих японских клиентов, отражающую тонкие формы ориентации продукта на клиента.

Количество японских гостей в отелях Хилтон Интернэшнл по всему миру росло быстрыми темпами и удвоилось с 1988 г., составляя 21% общего объема гостей компании. Повторное удвоение японских гостей прогнозировалось в 1995 г. Однако японцы меньше путешествуют, чем другие национальности, из-за культурного различия. Это послужило причиной принятия решения создания торгового знака, который смог бы удовлетворять специфические потребности и деловых японских путешественников, и отдыхающих японцев.

Кульминацией исследований, проведенных компанией Хилтон, стала разработка так называемого торгового знака "Ва Но Куцуроги", предлагающего комфорт и обслуживание по-японски. Эта концепция включает японоговорящий персонал; предлагает отдельные персональные депозитные ячейки; информацию об отеле, меню,



список вин, инструкцию по безопасности на японском языке; восточные продукты, предпочтительно японской кухни; японское чаепитие с предложением зеленого чая; разные другие атрибуты, такие, как домашние тапочки, халат для купания и японские газеты. Эмблемой торгового знака послужила японская национальная эмблема - журавль Цуру. Целью всего этого служит привлечение как можно больше японских бизнесменов в отели компании Хилтон.

Инспекции с целью валидации проводили японские компании в зависимости от месторасположения отелей. Требовалось пятнадцать успешных проверок с повторением каждый год. В этой связи японские компании тесно работают с партнерами, предлагающими свои отели для разработки продукта, удовлетворяющего их сотрудников.

Компании, работая под торговым знаком Хилтон, также разрабатывают другие новые продукты, нацеленные на специфичный рынок:

Хилтон Клаб создала детальную централизованную базу данных о гостях. Это обеспечивает специальное обслуживание постоянных клиентов для получения их лояльности;

Хилтон Миитинг 2000 является бизнес-обслуживанием, нацеленным на организацию небольших собраний.

В начале 1991 г. Хилтон Интернэшнл повторила часть своих исследований, проведенных на рынках Австралии, Германии и Японии в 1988 г. Результаты этих исследований показали, что на всех трех рынках Хилтон твердо сохраняет свою позицию и репутацию благодаря новой системе рекламы.

Результаты исследований также показали, что компания Ладброк в течение пяти лет не только создала торговый знак вместе с клиентами (их познанием), но и существенно улучшила показатели своей деятельности: загруженность увеличилась на 6% с 1986 по 1991 г. и даже в течение одного 1991 г. достигла уровня загруженности, превышающего уровень 1986 г.;

общие поступления в тот же период увеличились на 97%;

отношение валовой прибыли к объему продаж увеличилось на 28% в течение этого периода, отражая и экономию издержек, и улучшение привлечения средств с помощью торгового знака Хилтон,

валовая прибыль увеличилась на 147% между 1986 и 1991 гг.

Эта программа исследования рынка внесла значительный вклад в решение многих проблем, в то время как успех компании Ладброк во многом зависел от управленческих навыков, интуиции и предпринимательских способностей ее менеджеров.

Вопросы для обсуждения: В чем суть разработанного стратегического плана маркетинга? Что лежит в его основе? Какие результаты получил Хилтон Интернэшнл? Какие рекламные средства предложено использовать в стратегической перспективе? На что была нацелена разработанная программа?

Нарисуйте схему бизнес-процесса маркетинговой деятельности?

**Занятие семинарского типа 7. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков**

Вид занятия: практическое занятие, деловая игра

**Деловая игра –«План развития гостиничного предприятия»**

**Содержание задания**

**Вид проекта:** практико-ориентированный

**Назначение проекта:** профессиональная подготовка магистра

**Сущность проекта:** научно-исследовательская, аналитическая и проектная деятельность студентов, направленная на формирование и закреплению навыков и умений разработки





планов и программ развития гостиничного предприятия, а также информационно-аналитическая деятельность студента, способствующая формированию навыков и умений сбора, обработки и анализа информации.

**Проблема, требующая проектного решения:** разработка плана (программы) развития гостиничного предприятия (по выбору студента).

**Задачи проекта:**

- разработать план (программу) развития гостиничного предприятия;
- провести оценку эффективности выбранных решений.

Для разработки плана (программы) развития гостиничного предприятия (ГП) необходимо:

1. Поставить стратегические цели и выработать задачи по их достижению.
2. На основе выявленных недостатков и достоинств разработать стратегические направления развития ГП с учетом достижения поставленных целей.
3. По предложенным направлениям разработать мероприятия реализации стратегических решений (в динамике на 5 лет).
4. Разработать систему показателей оценки эффективности и результативности стратегического управления ГП в рамках предложенных стратегических решений.
5. Разработать систему мониторинга реализации предложенного плана.

**Основные условия работы над проектом:**

1. **Продолжительность проекта:** краткосрочный (самостоятельная работа студентов)
2. **Характер контактов:** внутренние, среди студентов одной группы.
3. **Число участников:** группа студентов делится на малые группы по 2 человека (или выполняется индивидуально).
4. **Характер координации:** непосредственный, на основе содружества и выполнения преподавателем консультирующих функций.
5. **Методы творческого проектирования, доминирующие в проекте:** ассоциации, неологии, мозговой штурм.

**Ожидаемые результаты проектирования:** структура и состав специфических показателей и решений по заданию.

**Этапы выполнения проекта:**

1. Организационно-подготовительный этап (письменно каждой группе на предыдущем практическом занятии)
2. Технологический этап (самостоятельная работа студента)
3. Заключительный этап (практическое занятие)

**Организационно-подготовительный этап** (в письменном виде)

- **Исходная информация о проекте:**
  - сущность проекта и проблема, требующая проектного решения,
  - задачи проекта и основные условия работы над проектом и этапы его выполнения,
  - ход и ожидаемые результаты проектирования;
  - требования к оформлению проекта.
- **Организация работы (общие вопросы):**
  - формирование малых групп,
  - выбор ролей для презентации проекта (разработчик-докладчик, разработчик-оформитель, разработчик-демонстратор),
  - информация о разных способах работы и презентации проекта; возможности использования техники, нормативных документов, учебно-методической литературы.



- Организация работы малых групп:

- выдача проектного задания;
- обеспечение групп заданием для выполнения и требованиями к оформлению проекта;
- обеспечение групп материалами, необходимыми для оформления и презентации проекта (электронные средства презентации).

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

### **8.1. Основная литература**

1. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2021. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/942762>
2. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты. Практическое пособие. / Шенталер Франк.-Альпина Паблишер,2021. -. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=352360>
3. Инновационная модель бизнес-процесса: Учебное пособие / В.Н. Бабич - М.: ИНФРА-М, 2018. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=328208>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика.: Практическое пособие / В.В. Ильин; Агентство электронных изданий «Интермедиадор», 2018. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=311238>
2. Инновационная модель бизнес-процесса: Учебное пособие / В.Н. Бабич - М.: ИНФРА-М, 2018. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=328208>

### **8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронно-библиотечная система BOOK.ru. Режим доступа: <https://book.ru/>
2. Электронно-библиотечная система ZNANIUM. Режим доступа: <http://znanium.com/>

### **8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам**

1. MicrosoftWindows
2. MicrosoftOffice
3. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики» <https://rosstat.gov.ru/>
4. Профессиональная база данных: база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения. Режим доступа: <https://wciom.ru/database/>
5. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>
6. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>



7. Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы «Гарант» (информационно-правовой портал «Гарант.ру»). Режим доступа: <http://www.garant.ru>

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную (работа на лекциях и занятиях семинарского) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и занятиям семинарского типа) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине в предлагаемой методике обучения выступают лекционные занятия и занятия семинарского типа (с использованием активных и интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

### ***Занятия лекционного типа.***

*Лекция-презентация* - это традиционно вузовская учебная лекция, сопровождаемая демонстрационным материалом презентационного характера. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы.

*Лекция-дискуссия*-предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов.

*Проблемная лекция* характеризуется постановкой перед студентами учебных проблем-заданий, которые они должны самостоятельно решить, получив, таким образом, новые знания. В лекции сочетаются проблемные и информационные начала. Часть знаний обучающийся получает в виде готовых знаний, а часть добывает самостоятельно под руководством преподавателя. На этих лекциях процесс познания студентов приближается к поисковой, исследовательской деятельности. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала

Теоретические занятия(лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

### ***Занятия семинарского типа.***

Цель занятий семинарского типа заключается в выполнении студентами под руководством преподавателя комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Занятия семинарского типа включают в себя семинары в формах семинаров-дискуссий/круглых столов, семинаров-собеседований, а также практических занятий в форме выполнения конкретных практических заданий, кейсов, а также ролевой игры.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.



### **Самостоятельная работа обучающихся.**

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической и методической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Организация учебной и научной деятельности магистра», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение методиками;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к занятиям лекционного и семинарского типа соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка к дискуссии,
- систематизация полученных сведений на практических занятиях,
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике.

Изучение дисциплины «Оптимизация бизнес-процессов предприятий индустрии гостеприимства» базируется на использовании материалов учебной, научной и практической литературы соответствующей направленности, научных публикаций, материалов периодической печати, практических данных о деятельности субъектов гостиничной индустрии. Прежде всего, студенту необходимо ознакомиться с тематикой и программой дисциплины и подобрать соответствующую учебную и специальную литературу.

Читать рекомендуемую литературу следует в спокойной обстановке, не отвлекаясь на посторонние дела и беседы. Вдумчивое чтение оградит от необходимости повторного изучения материала.

Если конспектировать усвоенный материал в процессе самостоятельной работы, то процесс запоминания будет эффективнее. Собственные конспекты позволят в любое время восстановить необходимые знания. Конспектирование прочитанного материала удобнее вести в тетради для конспектов лекций, посвящая ему отдельные разделы. Определения основных понятий лучше всего выделить другим цветом или пометить маркером. Для того, чтобы библиографический источник был узнаваем, нужно делать грамотные ссылки на него: ссылка размещается в конце страницы и содержит указание автора, наименование работы, город издания, издательство, год издания, страницу.



Необходимо консультироваться с ведущим преподавателем, показывать ему зримые результаты самостоятельной работы в виде конспектов и выполненных индивидуальных заданий. Это позволит своевременно скорректировать процесс самостоятельного изучения проблем управления гостиничным бизнесом.

Если при чтении рекомендуемой литературы возникли вопросы или несогласия с авторами, необходимо отметить это в домашнем конспекте. Во время консультации непонятные моменты обсуждаются с ведущим преподавателем. Поскольку бизнес-процессы имеют специфику и особенности не только на различных уровнях (микро, макро и мезо), но и по видам деятельности, то ознакомление с трудами ученых в этой области может способствовать активизации научной деятельности студента.

#### **10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**

Учебные занятия по дисциплине «Оптимизация бизнес-процессов в гостиничном бизнесе» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием и программным обеспечением:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска