

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»

Кафедра «Технологии управления»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
ОБУЧАЮЩИХСЯ**
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

*«Стратегическое управление развитием
гостиничного и ресторанного комплексов»*

основной профессиональной образовательной программы

Направление подготовки бакалавра 43.03.01 «Сервис»

направленность (профиль) образовательной программы
«Управление гостиничной и ресторанной деятельностью»

Форма обучения – очная, заочная

Санкт-Петербург

2021

Автор:

профессор
(должность)

Крупина
(подпись)

Крупина Н.Н.
(Фамилия И.О.)

Рассмотрена на заседании кафедры «Технологии управления» от 26 мая 2021 г.,
протокол № 09

Заведующий кафедрой

Донец
(подпись)

Н.Ю. Донец
(Фамилия И.О.)

Руководитель
образовательной
программы

Донец
(подпись)

Донец Н.Ю.

СОДЕРЖАНИЕ

	с.
1 Цель самостоятельной работы	4
2 Задачи самостоятельной работы	4
3 Трудоемкость самостоятельной работы	4
4 Формы самостоятельной работы	5
5 Структура самостоятельной работы	6
6 Учебно-методическое и информационное обеспечение самостоятельной работы	11
6.1 Основная литература	
6.2 Дополнительная литература	
6.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	

1 Цель самостоятельной работы

Целью самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «*Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов*» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта. Изучение дисциплины определяется необходимостью развития навыков владения современными методами стратегического управления (менеджмента) и умения использовать полученные результаты для самостоятельного решения профессиональных задач. Стратегическое управление является первоосновой развития производства, маркетинга, финансов, решения экологических проблем, обеспечения безопасности и надежности сервисной деятельности. Разработка, формализация и реализация стратегии является фундаментальной целью управления в экономике, предпринимательстве, менеджменте, что объясняется динамичностью процессов, неопределенностью, конфликтностью и рисками деловой среды, сложностью инновационных технологических циклов, усилением роли интеллектуальных ресурсов.

2 Задачи самостоятельной работы

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «*Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов*» являются:

- формирование основополагающих представлений о сущности и роли стратегического управления в обеспечении устойчивого функционирования и поступательного развития гостиничных и ресторанных комплексов;
- обучение навыкам активно использовать теоретические знания в профессиональной деятельности, освоить навыки принятия стратегических решений;
- обучение критическому мышлению, используя научные подходы к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;
- формирование навыков эффективно взаимодействия с партнерами, разработки стратегии и оценки альтернативы в условиях неопределенности;
- формирование навыков, позволяющих обучающемуся приобщиться к управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического менеджмента применительно к условиям деятельности гостиничных и ресторанных предприятий; развить у будущих специалистов в сфере управления творческое отношение к практике стратегического управления
- самоорганизация и саморазвитие, включая здоровье сбережение;
- формирование знаний об обеспечении безопасности обслуживания клиентов;
- изучить методы управленческого анализа и контроля;
- способствовать усилению креативной составляющей личности обучающегося путем организации дискуссий, обсуждения кейсов и стратегического анализа ситуаций.

3 Трудоемкость самостоятельной работы

Общая трудоемкость дисциплины «*Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов*» составляет 360 часов, в том числе трудоемкость самостоятельной работы обучающихся очной формы - 197,7 часа; заочной формы – 283,4 часов .

4 Формы самостоятельной работы

По дисциплине «*Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов*» предусмотрены следующие формы самостоятельной работы: доклады; индивидуальные и групповые задания; кейсы; коллоквиум; тесты. Самостоятельная работа включает: подготовку к устному опросу; ознакомление с литературой по дисциплине; составление терминологического словаря; подготовку к выступлениям, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем; подготовку к деловым играм; обзор научных статей и их аннотация.

Запись лекции – форма активной самостоятельной работы студентов, требующая умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки, формулы, схемы, таблицы. Лекции в основном нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что студенты приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов как наука использует свою терминологию, категориальный, графический и экономико-математический аппараты, которыми студент должен научиться пользоваться и применять по ходу записи лекции.

Культура записи лекции – один из важнейших факторов успешного и творческого овладения знаниями по современной сервисологии, а также анализу экономических проблем общества. Последующая работа над текстом лекции воскрешает в памяти ее содержание. В конце лекции преподаватель дает возможность студентам задать уточняющие вопросы по изучаемому материалу.

Семинарское занятие по дисциплине «*Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов*» – важнейшая форма самостоятельной работы студентов над научной, учебной и периодической литературой. Именно на семинарском занятии каждый студент имеет возможность проверить глубину усвоения учебного материала, показать знание категорий, положений и инструментов системного анализа, и уметь их применить для аргументированной и доказательной оценки различных общественных и экономических процессов и явлений, происходящих в современном мире. Участие в семинаре позволяет студенту соединить полученные теоретические знания с решением конкретных практических задач по моделированию процессов на различных уровнях экономики, давать оценку экономическим явлениям, происходящим в стране и мире.

Семинарские занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия. При изучении каждой темы особое внимание следует уделять как количественным, так и качественным приемам, используемым при решении задач. Для выполнения письменных домашних заданий студентам необходимо внимательно прочитать соответствующий раздел учебника и проработать аналогичные задания, рассматриваемые преподавателем на семинарских занятиях. Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными, информацией об экономических и общественных событиях в экономике в целом и в

отрасли.

Важный этап самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов» является написание курсовой работы. Цель - закрепление теоретических знаний, умений и основных практических навыков в области стратегического управления развитием гостиничного и ресторанного комплексов, также представления об особенностях стратегического управления этими объектами в условиях динамичной рыночной среды. Задачами курсовой работы:

- изучить теоретические аспекты стратегического управления;
- научиться формулировать миссию, цели и задачи объектов отрасли гостеприимства;
- научиться анализировать и оценивать современное состояние объектов исследования;
- выявить проблемы, складывающиеся на предприятии и предлагать пути их решения.

В курсовой работе обучающийся показывает умение работать с литературными источниками, журналами, нормативно-правовыми актами, представлять объективную и всестороннюю оценку состояния и развития предприятия, определить пути совершенствования стратегий развития, подкрепив их расчетами и убедительными аргументами.

Основной формой итогового контроля и оценки знаний обучающихся по учебной дисциплине «Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов» является экзамен (8 семестр). На экзамене они должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки пользования инструментарием системного анализа, поэтому на итоговом контроле помимо теоретических вопросов студенту предлагается выполнить практическое задание. Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы курса – залог успешной работы и положительной оценки.

Целью самостоятельной работы - формирование способностей к инициативному познанию через критический анализ информации, поиск новых решений, аргументацию и отстаивание своих предложений, подготовку выступлений и ведение дискуссий.

5 Структура самостоятельной работы *очная форма обучения*

Изучаемая тема	Форма самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы	Трудоемкость, ч
Тема 1 <i>Введение в стратегический менеджмент</i>	доклады	Цели, задачи стратегического управления	5
	Контрольные вопросы	1. Определения стратегического менеджмента 2. Цели, задачи, функции и принципы стратегического менеджмента 3. Особенности стратегического менеджмента на предприятиях сервиса	5
	кейс	Кейс 1 Формирование команды ООО «Воздушное настроение»	10
	задание	Задание № № 1 - 4	5
	тест	Решение тестов №№ 1-22 по теме	5

Изучаемая тема	Форма самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы	Трудоемкость, ч
Тема 2 Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	задание	Задания 1 -3	2
	Контрольные вопросы	1. Факторы дальнего окружения. 2. Факторы ближнего окружения. 3. Ключевые факторы успеха в отрасли гостеприимства 4. Анализ внутренней среды организации.. 5. SWOT-анализ	5
	кейс	Кейс № 2. «SWOT-анализ мобильной коммерции»	10
	задание	Задание № № 5 - 10.	8
	тест	Решение тестов №№ 1-21 по теме 2	5
Тема 3 Создание и формализация стратегии	Контрольные вопросы	1. Стратегическая диагностика гостиничных и ресторанных организаций и предприятий 2. Разработка и стратегии гостиничных и ресторанных организаций и предприятий 3. Формализация стратегии гостиничных и ресторанных организаций и предприятий	5
	кейс	Кейс № 3. «Качество дело десятое или 5 почему»	10
	Задание	Задание № № 11 - 14	10
	тест	Решение тестов №№ 1-11 по теме 3	5
Тема 4 Базовые типы стратегий	доклады	Стратегии роста: возможности и ограничения	2
	Контрольные вопросы	1. Портфельные стратегии. 2. Стратегии роста и их особенности в сфере гостеприимства. 3. Конкурентные стратегии. 4. Устойчивые стратегии малых и средних гостиничных и ресторанных организаций и предприятий	5
	кейс	Кейс № 4. «Мясо любите?»	10
	задание	Задание № № 15 - 17	10
	тест	Решение тестов №№ 1 - 28 по теме 4	5
Тема 5 Управление реализацией стратегии и оценка ее эффективности	доклады	Стратегические сессии и управление креативностью.	2
	Контрольные вопросы	1. Реализация стратегии в цикле стратегического управления компанией. 2. Управление по целям. 3. Декомпозиция стратегии. 4. Особенности управления в условиях кризиса	5
	кейс	Кейс № 5. «Изменение организационной структуры для решения стратегических проблем»	10
	задание	Задание № № 18 - 24	10
	тест	Решение тестов №№ 1 – 13 по теме 5	3

Изучаемая тема	Форма самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы	Трудо-емкость, ч
Тема 6 Стратегический план	Контрольные вопросы	1. Структура стратегического плана. 2. Оценка эффективности стратегического плана. 3. Стратегические разрывы, причины и методы реагирования	9,7
	кейс	Кейс № 6 Кейс-задача № 6 «Фирма ССТР» и кейс № 7 «Можайское молоко»	10
	задание	Задание № 25	10
	тест	Решение тестов №№ 1-18 по теме 6	10
Итого			197,7

Заочная форма обучения

Изучаемая тема	Форма самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы	Трудо-емкость, ч
Тема 1 Введение в стратегический менеджмент	доклады	Цели, задачи стратегического управления	8
	Контрольные вопросы	1. Определения стратегического менеджмента 2. Цели, задачи, функции и принципы стратегического менеджмента 3. Особенности стратегического менеджмента на предприятиях сервиса	20
	кейс	Кейс 1 Формирование команды ООО «Воздушное настроение»	15
	задание	Задание № № 1 - 4	10
	тест	Решение тестов №№ 1-22 по теме	10
Тема 2 Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	задание	Задания 1 -3	5
	Контрольные вопросы	1. Факторы дальнего окружения. 2. Факторы ближнего окружения. 3. Ключевые факторы успеха в отрасли гостеприимства 4. Анализ внутренней среды организации.. 5. SWOT-анализ	20
	кейс	Кейс № 2. «SWOT-анализ мобильной коммерции»	20
	задание	Задание № № 5 - 10.	8
	тест	Решение тестов №№ 1-21 по теме 2	10
Тема 3 Создание и формализация стратегии	Контрольные вопросы	1. Стратегическая диагностика гостиничных и ресторанных организаций и предприятий 2. Разработка и стратегии гостиничных и ресторанных организаций и предприятий 3. Формализация стратегии гостиничных и ресторанных организаций и предприятий	23
	кейс	Кейс № 3. «Качество дело десятое или 5 почему»	15

Изучаемая тема	Форма самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы	Трудоемкость, ч
	Задание	Задание № № 11 - 14	15
	тест	Решение тестов №№ 1-11 по теме 3	10
Тема 4 Базовые типы стратегий	доклады	Стратегии роста: возможности и ограничения	5
	Контрольные вопросы	1. Портфельные стратегии. 2. Стратегии роста и их особенности в сфере гостеприимства. 3. Конкурентные стратегии. 4. Устойчивые стратегии малых и средних гостиничных и ресторанных организаций и предприятий	20
	кейс	Кейс № 4. «Мясо любите?»	15
	задание	Задание № № 15 - 17	10
	тест	Решение тестов №№ 1 - 28 по теме 4	10
Тема 5 Управление реализацией стратегии и оценка ее эффективности	доклады	Стратегические сессии и управление креативностью.	5
	Контрольные вопросы	1. Реализация стратегии в цикле стратегического управления компанией. 2. Управление по целям. 3. Декомпозиция стратегии. 4. Особенности управления в условиях кризиса	20
	кейс	Кейс № 5. «Изменение организационной структуры для решения стратегических проблем»	15
	задание	Задание № № 18 - 24	15
	тест	Решение тестов №№ 1 – 13 по теме 5	3
Тема 6 Стратегический план	Контрольные вопросы	1. Структура стратегического плана. 2. Оценка эффективности стратегического плана. 3. Стратегические разрывы, причины и методы реагирования	10
	кейс	Кейс № 6 Кейс-задача № 6 «Фирма ССТР» и кейс № 7 «Можайское молоко»	10
	задание	Задание № 25	10
	тест	Решение тестов №№ 1-18 по теме 6	3,4
Итого			283,4

6.1 Основная литература:

- 1) Родионова, Е.В. Стратегическое управление организациями : учебное пособие / Е.В. Родионова, А.Н. Рида, Л.С. Ширшова ; под общ. ред. Е.В. Родионовой ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2015. – 272 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437109> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8158-1500-1. – Текст : электронный.
- 2) Стратегическое управление : учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др. ; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214> . – ISBN 978-5-394-03171-7. – Текст : электронный.

6.2 Дополнительная литература:

- 1) Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 468 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01974-6. – Текст : электронный.
- 2) Стратегический менеджмент : учебник : [16+] / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. – Москва: Университет Синергия, 2017. – 305 с. : ил., табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0277-7. – Текст: электронный.
- 3) Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие / С. С. Скобкин. - Москва: Магистр: Инфра-М, 2014. - 447 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 389-390. - ISBN 978-5-9776- 0020-0. - ISBN 978-5-16-006764-3 : 499-95. Кол-во экземпляров: всего – 35
- 4) Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035> . – Библиогр. в кн. – ISBN 5-7567-0164-8. – Текст : электронный.
- 5) Киселев, А.А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учебник: [16+] /А.А.Киселев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 343 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192>. – Библиогр.: с. 320-324. – ISBN 978-5-4499-1339-5. – DOI 10.23681/599192. – Текст: электронный.

6.3 Интернет-ресурсы

Автоматизация и оптимизация бизнеспроцессов; <https://www.bitrix24.ru>
Туризм и гостиничное хозяйство <http://www.oturbiznese.ru/> Бизнес-форум;
<http://www.biznet.ru/>
Рекомендации по бизнес-проектированию <http://www.bmbox.ru/>



КАФЕДРА «ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ»

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
РАЗВИТИЕМ ГОСТИНИЧНОГО И
РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСОВ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению курсовой работы для обучающихся по направлению
подготовки 43.03.01 «Сервис» направленность (профиль)
«Управление гостиничной и ресторанной деятельностью», для всех
форм обучения

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2021

УДК 338.46
ББК 65.054

Рецензенты:

МОСКАЛЕВ Михаил Владимирович - доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой стратегического маркетинга и территориально-отраслевого развития ФГБОУ ВО «СПбГАУ»

БУЛГАКОВ - кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана факультета управления и развития сельских территорий ФГБОУ ВО «СПбГАУ»

Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов. Методические указания выполнению курсовой работы для обучающихся по направлению подготовки 43.03.01 «Сервис» направленность (профиль) «Управление гостиничной и ресторанной деятельностью» /Н.Н. Крупина. – СПб. СПбГАУ, 2021. – 44 с.

Методические указания по выполнению курсовой работы соответствуют требованиям государственного образовательного стандарта, рабочей программе дисциплины и определяют порядок организации самостоятельной работы обучающегося: выбор темы, последовательность подготовки и изучения литературного материала, структуру и содержание разделов работы, выполнения расчетов, общие требования к изложению и оформлению материала, а также порядок оказания помощи со стороны руководителя и защиты курсовой работы.

Рекомендовано к изданию и публикации для включения в информационные ресурсы университета согласно лицензионному договору Учебно-методическим советом СПбГАУ, протокол № ___ от _____ 2021 года

© Крупина Н.Н., 2021

© ФГБОУ ВО СПбГАУ, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1. Назначение, цели и задачи курсовой работы	4
2. Выбор темы курсовой работы	6
3. Подбор и изучение литературы и статистических данных	7
4. Методические указания по содержанию разделов курсовой работы	
4.1. Роль и содержание введения	9
4.2. Содержание первого раздела работы (теоретического)	11
4.3. Содержание второго раздела работы (аналитического)	12
4.4. Содержание третьего раздела работы (расчетного)	
4.5. Содержание заключения и приложений	20
5. Выполнение расчетов и анализ результатов	
6. Написание и оформление курсовой работы	
6.1. Общие требования	
6.2. Оформление иллюстративных материалов	24
6.3. Библиографические ссылки	26
7. Защита курсовой работы	29
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	32
ПРИЛОЖЕНИЯ	36

1. Назначение, цели и задачи курсовой работы

Курсовая работа является неотъемлемой частью учебной дисциплины «Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов», ее выполнение способствует закреплению полученных теоретических знаний, практических профессиональных навыков и умений в форме проведения самостоятельного научного исследования и изложения его результатов текстовой форме. В ходе изучения теоретических вопросов темы, написания и защиты курсовой работы формируются *компетенции*:

– **ПК-1.** Способен к осуществлению деятельности по организации и управлению предприятиями и проектами в сфере сервиса.

Индикаторы компетенции:

– ПК-1.1. Владеет теоретическими знаниями и практическими приемами управления предприятиями и проектами в сфере сервиса;

– ПК-1.2. Применяет методы управления предприятиями и проектами в сфере сервиса;

– ПК-1.3. Участвует в организационно-управленческой деятельности по управлению проектами предприятия сервиса.

В результате развития компетенции ПК-1 обучающийся должен:

– *знать*: концептуальные основы, приемы, подходы организационно-управленческой деятельности в части стратегического управления эффективной развитием отдельных служб гостинично-ресторанного комплекса и предприятием в целом; методы управления материальными ресурсами и персоналом

– *уметь*: применять технику проектного управления в сфере сервиса; осуществлять контроль и оценку эффективности деятельности служб и отделов предприятия сервиса; разрабатывать и внедрять стратегические проекты;

– *владеть*: методами выработки и реализации стратегических решений в сфере сервиса; матричными методами стратегического планирования; техниками управления командой проекта.

– **ПК-6.** Способен организовывать и проводить исследования в сфере услуг и участвовать в разработке инновационных решений при осуществлении сервис-ной деятельности. Индикаторы компетенции:

– ПК-6.2. Способен организовывать и проводить исследования потребительского спроса;

– ПК-6.3. Способен участвовать в разработке современных инновационных технологий для создания конкурентоспособных услуг.

В результате развития компетенции ПК-6 обучающийся должен:

– *знать*: показатели оценки состояния конкурентной среды предприятия, закономерности формирования потребительского спроса, методы создания конкурентоспособных услуг;

– *уметь*: организовать и проводить исследование конкурентной среды; организовывать и проводить исследование спроса; определять инновационные продукты и технологии в сервисе;

– методами стратегического управления предприятиями сервиса; технологиями управления потребительским спросом на услуги ресторанов и гостиниц; методами разработки инновационных решений (проектов).

Курсовая работа является законченным самостоятельным исследованием по конкретной теме, призванным способствовать закреплению теоретических знаний по дисциплине «Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного комплексов». В ней ставятся и решаются актуальные вопросы в области стратегического менеджмента, демонстрируются эрудиция и умение автора анализировать проблемы и предлагать пути их разрешения, самостоятельно делать выводы. Оригинальность постановки и решения конкретных вопросов, иллюстрация обсуждаемых положений, глубина, широта охвата и самостоятельность исследования являются критериями оценки качества курсовой работы.

Стратегическое управление является неотъемлемой частью современной системы эффективного управления гостиничными и ресторанными комплексами в целях достижения их конкурентоспособность.

Цель курсовой работы – овладение компетенциями в области стратегического управления сервисной организацией, включая способность анализировать взаимосвязи между ее функциональными стратегиями с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Задачами выполнения курсовых работ являются:

- систематизация, закрепление, углубление и расширение приобретенных знаний, умений, навыков по учебной дисциплине;
- приобретение навыков стратегического анализа организационной среды и оценки эффективности реализации намеченной стратегии;
- овладение методами стратегического анализа и диагностики стратегической позиции предприятия на рынке;
- формирование навыков решения творческих задач в ходе научного исследования по определенной теме;
- развитие навыков самостоятельной исследовательской работы, способности делать обоснованные выводы и разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы управления на предприятии.

2. Выбор темы курсовой работы

Тематика курсовых работ определяется выпускающей кафедрой «Технологии управления» ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет». В некоторых случаях тема может быть предложена самим студентом, но обязательно уточнена и согласована с научным руководителем. Примерные темы даны в Приложении 1.

При выборе темы обучающийся должен учитывать свои научные интересы и практические возможности использования информации. Главное внимание должно быть направлено на совершенствование управления организацией путем внедрения методов стратегического управления. Во всех случаях тема курсовой работы должна быть актуальной, достаточно конкретной и иметь прикладное значение. Она должна соответствовать современному уровню стратегического менеджмента с учетом российской практики и основному профилю специализации студента.

В плане (содержании) курсовой работы целесообразно наметить три основных раздела, отражающих ключевые моменты темы, и провести детализацию каждого раздела по параграфам. Название разделов и параграфов должны соответствовать по смыслу сформулированным цели и задачам курсовой работы (Приложение 2).

Подготовка и написание курсовой работы состоит из этапов:

1. Выбор, согласование и утверждение темы.
2. Формулирование цели и задач курсовой работы, обоснование структуры и составление развернутого плана исследования.
3. Составление библиографии, подбор и обработка необходимой для раскрытия темы учебной и монографической литературы, ознакомление с законодательными актами, нормативными документами, иными источниками, относящимися к теме курсовой работы.
4. Обработка и анализ полученной информации с применением современных научных методов и информационных технологий.

5. Выполнение разделов курсовой работы: написание текста, построение иллюстрационных моделей, графиков, схем, таблиц и проведение расчетов, проведение аналитических оценок.
6. Формулирование выводов и практических рекомендаций.
7. Оформление курсовой работы в соответствии с установленными требованиями и подготовка к ее защите.

На этом этапе при возникновении затруднений следует обратиться за консультацией к научному руководителю.

3. Подбор и изучение литературы и статистических данных

В процессе подготовки курсовой работы обучающийся приобретает навыки самостоятельного поиска, подбора и критического (конструктивного) анализа необходимой литературы, осмысления известных взглядов, концепций, моделей исследователей в целях накопления и использования материала для выработки гипотезы исследования и ее доказательства.

Нужные и рекомендуемые библиографические источники по теме курсовой работы (книги, учебники, научные статьи) можно получить в библиотеке университета или на соответствующих сайтах в Интернете. Монографии, учебные пособия, учебники и книги знакомят с историей вопроса, с различными точками зрения и трактовками основных социально-экономических и управленческих концепций, освещают современные направления науки по проблеме курсовой работы. Научные статьи можно найти в журналах «Менеджмент в России и за рубежом», «Современные проблемы сервиса и туризма», «Сервис в России и за рубежом», «Российское предпринимательство» других изданиях. Управленческая наука непрерывно развивается и обогащается новыми теоретическими положениями и выводами. Поэтому следует знакомиться, прежде всего, с новейшими публикациями (за последние 2-3 года) и только после этого переходить к более ранним изданиям. Рекомендуется использовать тематический указатель, который публикуется в последнем номере журнала. Важно привлекать фактический материал, например, используя статистическую информацию (сборник «Россия в цифрах: 2020 г.»), что помогает определить основной круг вопросов, иллюстраций к обсуждаемым положениям и аргументов предлагаемым рекомендациям.

Например, при осмыслении и описании роли и важности гостиничных и ресторанных комплексов в экономике сервиса, как основы индустрии гостеприимства, можно представить статистические данные о динамике числа гостиниц и иных коллективных средств размещения (таблица 1).

Таблица 1. Показатели состояния сферы туризма и отдыха в России

Показатели	2000 г.	2010 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста 2019/2018 г.г., %
Число гостиниц и аналогичных средств размещения	4182	7866	21302	21312	109,44
Число мест размещения, тыс. койко-мест	346	530	1299	1348	103,77
Число размещенных лиц, тыс. чел.	16559	24026	57243	61059	106,67

Источник: Россия в цифрах. 2020: Крат.стат.сб./Росстат- М., Р76 2020 – 550 с.

Информация систематизируется в форме списка (перечня), в котором источники располагаются в алфавитном или хронологическом порядке. После внимательного изучения литературы обучающийся распределяет информацию предметно по разделам курсовой работы, чтобы затем осмыслить теорию и сущность рассматриваемой проблемы. Целесообразно сначала прочитать соответствующие главы учебника или учебного пособия, что поможет понять теоретическую суть выбранной темы.

Общий объем текста 35-40 страниц, рекомендуемые объемы структурных элементов курсовой работы приведены в таблице 2.

Таблица 2. Объемы структурных элементов курсовой работы

Структурный элемент	Объем
Титульный лист	1стр.
Оценочный лист	1стр.
Содержание	1стр.
Введение	1-2 стр.
1 раздел – теоретическая часть	8-10стр.
2 раздел – расчетно-аналитическая часть	10–12 стр.
3 раздел – конструктивная часть	8-12 стр.
Заключение	1-2 стр.
Список источников и литературы	не менее 15 источников

Структурный элемент	Объем
Приложения (по усмотрению автора)	не учитываются в объеме работы

Обучающийся демонстрирует умение применять современные методы исследований, анализировать конкретные ситуации, давать им обоснованную оценку, чётко излагать свои мысли, вырабатывать и аргументировать собственное решение проблемы использовать полученные знания при решении профессиональных прикладных задач, а также навыки проведения научного исследования и публичного выступления.

При подготовке курсовой работы исключается дословное заимствование текста из литературных источников, при цитировании необходимо указывать источник. К защите не допускаются курсовые работы, заимствованные из Интернета. Работа считается выполненной в полном объеме, если в ней нашли отражение все вопросы, предусмотренные заданием на выполнение выпускной квалификационной работы.

4. Методические указания по содержанию разделов курсовой работы

4.1. Роль и содержание введения

Общий объем работы (без приложений) должен быть не более 40 страниц машинописного текста, а материал пропорционально распределен по трем главам – теоретической, расчетно-аналитической и конструктивной. Главы курсовой работы должны быть логически увязаны между собой. Каждая глава содержит по два параграфа. Особое внимание следует уделить языку и стилю написания курсовой работы, которые свидетельствуют об общем уровне подготовки и профессиональной культуре будущего профессионала. Работу необходимо проиллюстрировать расчетами, графиками, аналитическими таблицами и схемами.

ВВЕДЕНИЕ в курсовой работе выполняет ознакомительную роль, его объем 1-2 страницы. В нем автор работы обосновывает актуальность темы, определяет цель и задачи, объект, предмет и методы, формулирует гипотезу исследования.

Актуальность темы – это степень её востребованности, важности и значимости в текущий период социально-экономического развития общества для решения проблемы, вопроса или задачи управления конкретной организации. Обучающийся связывает свое исследование с возможностью решения определенной производственной задачи, опираясь на теоретические положения стратегического менеджмента, либо обращает внимание на необходимость изучения мало исследованных и неразработанных аспектов.

Цель курсовой работы - это то, что автор намерен достичь в итоге исследования, цель отражает название работы. Для корректного выведения цели рекомендуется использовать фразы «рассмотреть особенности...», «раскрыть сущность ...», «определить особенности...». Сформулировать цель помогают конкретизирующие вопросы, которые содержатся в названии глав и параграфах курсовой работы.

Задачи курсовой работы - это действия, которые необходимо выполнить для достижения поставленной в работе цели. Перечисление задач описываются фразами: «Достижение цели достигается решением следующих задач...» или «решение следующих задач поможет достижению рабочих целей...». Обычно задачи исследования выбранной темы формулируются по каждому параграфу курсовой работы.

Объект исследования – это то, что изучается и находится в тесной связи с темой, как правило, конкретное предприятие или его структурное подразделение, либо процесс, явление, вид деятельности. *Предмет* исследования – сфера науки, решаемая проблема, область отношений, которая будет анализироваться. Объект и предмет исследования соотносятся как общее и частное, как целое и часть. Именно предмет исследования определяет тему курсовой работы.

Гипотеза исследования - предварительная версия либо предположение, которое необходимо подтвердить или опровергнуть. В ходе выполнения курсовой работы автор осуществляет огромную исследовательскую деятельность, знакомится с литературой, пользуется различными источниками, проводит критический анализ известных точек зрения, делает свои предположения и выводы. Выдвигаемые предположения и являются гипотезами, которые можно проверить опытами, экспериментами, наблюдениями, применением других эмпирических приемов. Четкое понимание гипотезы приходит после написания курсовой работы, когда обучающийся понимает, какие положения, закономерности, положительные или отрицательные результаты получены, что показали расчеты и какие идеи проверены в процессе исследования

Например, тема курсовой работы – «Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ отеля». *Цель* – изучить теоретические вопросы темы и обосновать предложения по совершенствованию системы управления отелем на основе этой стратегии. *Задачи*: 1. Изучить концепции стратегии конкурентного преимущества. 2. Оценить потенциал отеля для формирования конкурентного преимущества. 3. Выявить (уточнить, разработать, обосновать) меры по совершенствованию системы управления отелем. *Предмет* – технологии стратегического

управления. *Объект* – отель «Алые паруса». *Гипотеза* – в условиях нарастающей конкуренции и внешних негативных вызовов рыночные позиции предприятий индустрии гостеприимства являются устойчивыми в долгосрочной перспективе, если предприятие сформировало собственное конкурентное преимущество.

Обучающийся использует общие методы научного познания (экономические, социологические, статистические, математические и др.), прежде всего, наблюдение, сравнение, анализ и синтез, индукцию и дедукцию, абстрагирование, моделирование. Системный подход к исследованию темы курсовой работы позволяет рекомендовать использовать известную управленческую модель представления субъекта хозяйствования – «черный ящик». Это позволит четко обозначить с учетом отраслевых особенностей деятельности и специфики гостиничных и ресторанных комплексов систему важнейших для понимания задач стратегического управления связей предприятия с внешней средой через потоки «вход» и «выход», «обратной связи», «внешнее давление».

4.2. Содержание первого раздела работы (теоретического)

Первый раздел курсовой работы является теоретическим исследованием темы и выполняется на основе анализа и обобщения имеющейся отечественной и зарубежной литературы (научной, специальной), законодательных, нормативных, статистических и других материалов. В этой главе дается изложение базовых положений теории предмета исследования: раскрываются основные характеристики, история вопроса, концепции, дается трактовка основных понятий и категорий, обзор литературы, анализ различных точек зрения и обобщение подходов. Допускается обсуждение эволюции вопроса в рамках исторических школ менеджмента, лучшего отечественного и зарубежного опыта стратегического управления в сервисе.

Так, при исследовании любой темы следует представить свое видение понятия «стратегическое управление», пояснить основные функции, цели, задачи и принципы, а также указать на роль и место в менеджменте предприятия в условиях конкурентной среды.

Во второй части главы рекомендуется рассмотреть основные факторы и условия, воздействие которых влияет на предмет исследования и определяет риски, барьеры и возможности успешного решения проблемы в рамках стратегического управления. Важно обсудить 2-3 точки зрения, привести цитаты или указать на методические подходы к решению управленческой задачи, обратив внимание на ее специфические проявления в условиях

гостиничного или ресторанного комплекса. В тексте обязательно должны содержаться ссылки на использованные источники (например, [12, с. 47]).

Следует уделить внимание политике клиентоориентированности, как фундаменту деятельности предприятий в сфере сервиса, решающей роли компетенций персонала и форм развития профессиональных умений для успешной реализации стратегии.

Основное внимание в данной главе должно быть уделено критическому анализу теорий и концепций по предмету исследования и обоснованной аргументации собственной позиции и взглядов обучающегося на решение проблемы. Теоретические положения должны стать исходной научной базой для выполнения последующих разделов курсовой работы. В конце первого раздела необходимо делать выводы, которые связаны с общей логикой курсовой работы и поставленными задачами исследования темы, что позволяет обучающемуся логически перейти к новой главе и придать работе необходимую цельность.

Примерный объём первой главы 8-10 страниц.

4.3. Содержание второго раздела работы (расчетно-аналитического)

Второй раздел носит расчетно-аналитический характер. С позиции понимания стратегии как процесса определения основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждения курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей (точка зрения Альфреда Чандлера) в работе следует первоначально описать объект исследования.

Характеристика предприятия (условной модели) дается в краткой форме: указывается наименование, форма собственности, виды деятельности (основные и дополнительные услуги, выполняемые функции); приводятся схема организационной структуры; таблицы основных финансово-экономических показателей и другая необходимая информация. Условный пример объекта исследования представлен в Приложении 3.

Выполненный критический анализ исследуемого вопроса является основой для сравнения известных теоретических моделей стратегического менеджмента с реальным состоянием объекта исследования, а также для разработки авторского предложения по улучшению деятельности предприятия и формулирования выводов по работе. От полноты и качества проведенного анализа зависит обоснованность выводов.

Обратимся к примеру. Региональный гостинично-ресторанный комплекс ООО «Морской Волк» реализует стратегию роста и поступательно расширяет номерной фонд (таблица 3). Целевые стратегические показатели –

выручка на один номер и доход на гостя. Оценить риск появления «стратегического разрыва» и сделать вывод.

Таблица 3. Исходные данные для оценки риска появления «стратегического разрыва» по комплексу ООО «Морской Волк»

Показатели	2016 г.		2018 г.		2020 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Исходные данные						
Число номеров в комплексе	300	300	320	314	330	322
Количество гостей, тыс. чел.	125	124	132	132,8	132	132
Выручка от услуг размещения, млн. руб.	438,0	430,0	467,2	450,0	485,0	470,0
Выручка от прочих услуг, млн. руб.	12,0	11,3	15,0	17,0	17,0	18,7
Расчетные данные						
Выручка на один номер,	1,46	1,43	1,46	1,43	1,47	1,46
Доход на гостя, руб.	3600	3558,9	3653,0	3516,6	3803,0	3702,3

Легко рассчитываются и достаточно наглядно отражают состояние гостинично-ресторанного комплекса простые показатели эффективности деятельности (таблица 4).

Таблица 4. Показатели эффективности отраслевого комплекса

Наименование показателя	Содержание показателя	Определение показателя
<i>Услуги размещения (номерной фонд гостиницы)</i>		
Выручка от продаж за номерной фонд.	Показывает динамику деловой активности и общей эффективности оказания услуг размещения	Полная выручка от номерного фонда за вычетом комиссии, налогов, расходов на питание.
Загрузка	Показывает заполняемость номерного фонда гостиницы, т.е. занятость	Делим количества проданных номеров на общее количество номеров и умножаем на 100%.
Средняя цена за номер или ночь	Загрузка зависит от сезона, методов ценообразования, от конкуренции, от реагирования. Показывает стоимость услуг с учетом скидок	Делим выручку от продажи номерного фонда на количество проданных номеров
Выручка за один номер	Показывает эффективность продаж и бизнеса в целом, в идеале должен расти	Делим выручку от продажи номерного фонда на число всех номеров в комплексе
Выручка на одного гостя	Показывает платежеспособность гостей и востребованность услуг	Делим выручку на число всех гостей за период
Доход на гостя	Демонстрирует эффективность работы менеджмента в части организации дополнительных услуг	Делим полную выручку с учетом проживания, питания, дополнительных услуг на количество гостей за период
Рентабельность продаж по	Характеризует соотношение результатов и затрат по их достижению по	Отношение операционной прибыли к валовой выручке.

гостинице	гостинице	Нижний порог - 20-22%.
<i>Услуги питания (ресторан)</i>		
Среднее число гостей за одним столом в день	Показывает наполняемость зала (оборачиваемость столов), резервы роста, периоды пиковых нагрузок	Делим общее число гостей ресторана за период на число столов и на число дней в периоде.
Выручка на квадратный метр	Позволяет оценить насколько эффективно используется площадь зала и рассчитать полезную площадь	Рассчитываем отношение выручки за период к общей площади ресторана
Средний чек на гостя	Показывает формат заведения, сумму заказа одного гостя, дает понимание ценовой доступности блюд, соответствии концепции клиентоориентированности	Делим выручку за период на число гостей и на число дней в периоде.
Средний чек по меню	Показывает, сколько средний гость может потратить в ресторане. Дает понимание о возможности повышения или снижения на ряд позиций.	Сумма средних цен на группы меню, например, в обед: «Салат» + «Суп» + «Горячее» + «Напиток»
Рентабельность продаж по ресторану	Важнейший показатель деловой активности, характеризующий соотношение ее результатов и затрат по их достижению	Отношение операционной прибыли к валовой выручке. Нижний порог - 20-22%.

Если по результатам расчета выявляется «стратегический разрыв» (когда фактические результаты меньше плановых), то следует попытаться объяснить причины, возможно, понижение финансовых результатов вызвано не падением спроса, а в большей степени связано с понижением дохода клиентов и нежеланием платить высокую цену. По итогам анализа необходимо сделать выводы, которые послужат основой написания третьей главы. Общий объём второй главы около 10-15 страниц.

Обучающийся не только обсуждает факты, выявляет тенденции развития и приоритеты управления, но и обозначает проблемы и тенденции развития объекта, вскрывает слабые места, недостатки, проблемы, анализирует вызывающие их причины, намечает меры их возможного устранения. Анализ деятельности гостиничного или ресторанного комплекса следует проводить с помощью современных методов и моделей стратегического менеджмента (например, SWOT- и SPACE-анализ), пакетов прикладных программ и современных информационных технологий.

Рассмотрим два приема оценки внутренней среды предприятия.

SPACE-анализ. SPACE (пространство) – Strategic Position and Action Evaluation (оценка стратегического положения и действия). Метод позволяет оценить рыночные позиции предприятия и определить стратегические альтернативы его развития по четырем группам факторов:

- стабильность обстановки (ES);
- промышленный потенциал (IS);
- конкурентные преимущества (CA);
- финансовый потенциал (FS).

Каждый фактор оценивается экспертно по шкале от 0 до 6 (рис. 1).

Оценивают значение каждого фактора, вычисляют среднее значение факторов внутри каждой из групп и откладывают полученные величины на осях координат. Складывают два значения по оси X (ось CA — IS) и наносят полученную точку на эту ось, затем складывают два значения по оси Y (ось FS — ES) и наносят полученную точку на вторую ось. Полученные значения есть координаты новой точки на плоскости SPACE–матрицы (рис. 2).

По направлению максимальной удаленности сторон от центра получают следующие альтернативные стратегические состояния:

- FS – IS - предприятие находится в агрессивном состоянии;
- IS – ES – предприятие находится в конкурентном состоянии;
- CA – FS – предприятие находится в консервативном состоянии;
- CA – ES – предприятие находится в оборонительном состоянии.

Социально-экономическая сущность указанных стратегических состояний заключается в следующем:

Факторы стабильности обстановки (ES):									
Технологические изменения	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Темпы инфляции	низкие	0	1	2	3	4	5	6	высокие
Изменчивость спроса	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Диапазон цен ко курующих продуктов	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Препятствия для доступа на рынок	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Давление конкурентов	слабое	0	1	2	3	4	5	6	сильное
Ценовая эластичность спроса	негибкая	0	1	2	3	4	5	6	гибкая
Факторы промышленного потенциала (IS)									
Потенциал р ста	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Потенциал прибыли	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Уровень технологии	простая	0	1	2	3	4	5	6	сложная
Использование ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эфф ктивное
Капиталоинтенсивность	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая
Легкость доступа на рынок	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Производительность, загрузка мощности	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Факторы конкурентных преимуществ (CA)									
Доля рынка	большая	0	1	2	3	4	5	6	н большая

Качество продукции	высокое	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Жизненный цикл продукта	начальный	0	1	2	3	4	5	6	конечный
Цикл замены продукта	фиксированный	0	1	2	3	4	5	6	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	0	1	2	3	4	5	6	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
Факторы финансового потенциала (FS)									
Прибыль на вложения	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансирован.
Ликвидность	несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансирован.
Необходимый/имеющийся капитал	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Поток средств	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Риск предприятия	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый

Рис. 1. Группы факторов в SPACE-анализе

1. *Агрессивное* - состояние типично в привлекательной отрасли рынка с незначительной вероятностью угроз и рисков, предприятие имеет конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Механизмы управления направлены на: расширение производства и продаж; ценовую войну с конкурентами; освоение новых секторов рынка; продвижение брендов.

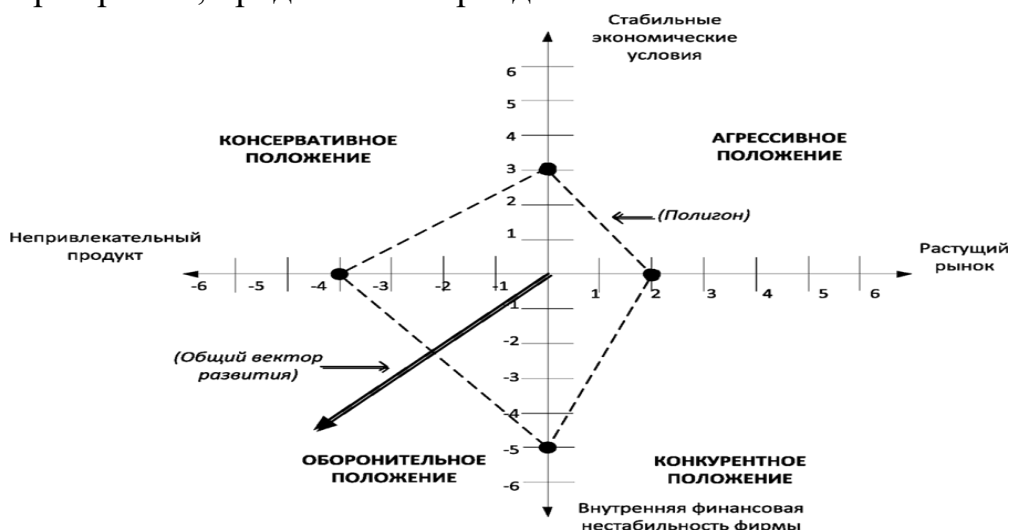


Рис. 2. Графическая модель стратегических состояний предприятий

2. *Конкурентное* - состояние характерно для привлекательной отрасли, предприятие получает конкурентные преимущества в нестабильной обстановке, а критическим фактором является финансовый потенциал.

Необходимо смягчать угрозы, связанные с потерей финансирования, например, осуществлять поиск инвестиций и развитие сбытовых сетей.

3. *Консервативное* - состояние наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста, усилия менеджмента концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта, поэтому основные задачи - снижение себестоимости при повышении качества товара, выход на новые рынки.

3. *Оборонительное* - состояние в ситуации, когда предприятие работает в привлекательной отрасли, но не имеет конкурентоспособной продукции и финансовых средств. Стратегией является: особое внимание механизмам парирования угроз и уход с рынка. Эта ситуация является наиболее типичной для предприятий сервиса, что объясняется внешним понуждением к ограничению численности клиентов в гостинично-ресторанных комплексах из-за ужесточения санитарных норм, вызванных эпидемией COVID-19.

Метод VRIO. Анализ сфокусирован на внутренних ресурсах и возможностях (аббревиатура четырех аспектов конкурентоспособности): ценность (value), редкость (rare), подражание (imitation), организация (organization):

– может ли предприятие использовать возможность или нейтрализовать внешнюю угрозу с помощью ресурса или организационных возможностей;

– находится ли контроль над ресурсом у немногих предприятий;

– сложно ли получить, развить или имитировать ресурсы или возможности, сталкивается ли предприятие с отсутствием ресурсов (возможностей) с расходами на их получение или разработку по сравнению с теми субъектами хозяйствования, которые уже ими обладают;

– насколько организована деятельность предприятия для получения ценности, готово и способно ли оно использовать ресурсы или возможности.

К типичным возможностям предприятия относят технологические, демографические, культурные изменения, инвестиционный и экономический климат, конкретные международные события, правовые или политические условия. К потенциальным угрозам - давление покупателей и клиентов, давление поставщиков, ограничение или запрет въезда или выезда из страны (региона), уровень соперничества, существование услуг-заменителей. Критерием признания ценности ресурса (возможности) – это наличие цепочки создания ценностей (стоимости) бизнеса, в которой менеджмент поступательно шаг за шагом развивает уникальные услуги. Каждый этап добавляет определенную ценность продукту. Если ресурс гостинично-ресторанного комплекса позволяет работать более результативно и

эффективно, создавая новую ценность, то он, по существу, выступает конкурентным преимуществом и признается ценным в рамках VRIO-анализа.

Редкость ресурса также выступает конкурентным преимуществом и проявляется в степени дефицитности и сохраняемости ресурса во времени, ресурс должен быть резервом, из которого складывается постоянное превосходство. Если дефицит и постоянство во времени не наблюдается, то ресурсы и возможности не могут оцениваться как устойчивое преимущество, если ресурс не является редкостью, то усиливается конкуренция на рынке.

VRIO-анализ проводится экспертным путем по 10-балльной шкале: «0» означает полное отсутствие оцениваемого свойства (ресурс не редок или очень легко воспроизводится), а значение «10» свидетельствует о наличии свойства в полном объеме (ресурс абсолютно редок, очень ценен или практически невозпроизводим). Ценность ресурса «Vi» прямо пропорциональна оценке важности и способности обеспечивать достижение стратегических целей. Редкость «Ri» определяется частотой его использования у конкурентов: чем чаще встречается ресурс или возможность у конкурентов, тем меньше его редкость, и наоборот. Подражание «Ii» оценивается его воспроизводимостью в условиях предприятия. Организованность «Oi» ресурса прямо пропорциональна оценке воплощения, т. е. вклада с создание новой стоимости (ценности услуги). Суммируя полученные баллы по четырем параметрам, получают итоговую VRIO-оценку потенциала ресурса для создания конкурентного преимущества ($\sum B_i_{VRIO}$). Очевидно, что «идеальный ресурс» по всем параметрам получает высшую балльную оценку (10 баллов) и в сумме набирает 40 баллов. Тогда степень соответствия полученной оценки 40 баллам (их отношение), выраженная в процентах, покажет уровень конкурентоспособности ресурса. Возможные оценки: а) «0 – 10» - ресурс/возможность конкурентно не состоятелен; б) «10 - 20» - ресурс/возможность обеспечивает конкурентный паритет; в) «20 - 30» - ресурс/возможность обеспечивает временное конкурентное преимущество; г) «30 - 40» - ресурс/возможность обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. Условный пример применения VRIO-анализа представлен в таблице 5. Из 10 ресурсов 7 обеспечивают временное конкурентное преимущество и 3 ресурса - конкурентный паритет.

Таблица 5. VRIO-анализа ресурсного потенциала комплекса

Ресурсы и возможности предприятия (i)	VRIO-анализа ($\sum B_i$ VRIO)				
	Vi	Ri	Ii	Oi	VRIOi
1. Стратегически выгодное местоположение	8	3	9	7	27
2. Возобновляемые ресурсы питьевой воды	10	3	2	3	18
3. Возобновляемые ресурсы морской воды, как рекреационной и оздоровительной среды	8	3	8	6	25
4. Уникальные природные ландшафты	6	3	8	6	23
5. Возобновляемые энергетические ресурсы	7	3	2	3	15
6. Транспортная доступность	9	3	7	6	25
7. Возобновляемое продовольствие	9	3	7	4	23
8. Высокая квалификация персонала отеля	9	3	4	4	20
9. Высокий квалификационный уровень персонала ресторана (сектор услуг питания)	9	3	4	4	20
10. Широта ассортимента услуг	6	3	4	4	17
Итого общая сумма баллов	79	30	47	47	213
Соответствие «идеальной оценке», % Идеальная оценка (10 x10) 100 баллов	79	30	47	47	X

ABC-анализ. Прием ресурсного исследования, позволяющий разделить услуги гостинично-ресторанного бизнеса на три категории, составляющие в структуре продаж 75, 20 и 5% соответственно:

– услуги группы «А» пользуются наибольшим спросом, вносят максимальный вклад в формирование прибыли, являются приоритетом для поддерживающих управленческих воздействий;

– услуги группы «В» также пользуются спросом, но являются среднедоходными.

– услуги группы «С» практически не востребованы и приносят меньше всего прибыли.

Второй раздел также заканчивается выводами.

4.4. Содержание третьего раздела работы (конструктивного)

Стратегическое управление развитием гостиничных и ресторанных комплексов есть профессиональная и эффективная деятельность менеджеров по достижению и поддержанию достаточного уровня долгосрочной конкурентоспособности предприятия и реализуемых услуг в динамично меняющейся окружающей среде. В третьем разделе обучающийся должен разработать предложения по совершенствованию системы управления и преодолению выявленного «стратегического разрыва» объекта исследования.

Рекомендуется обосновать целесообразность представляемых рекомендаций: требуемые ресурсы, ответственные службы и специалисты,

ожидаемые результаты и их долгосрочные последствия (эффекты). Можно сослаться на лучший опыт и успешные практики отраслевых предприятий.

Например, в последние годы наметилась мировая тенденция в сфере общественного питания – пропаганда здорового образа жизни, правильного питания с ориентацией на традиционную национальную кухню и эстетику застолья. Это движение представляют два направления «*Slow-food*» (пересечение экологии и гастрономии, этики и удовольствия) и «*Health and Wellness*» (еда для здоровья и хорошего самочувствия). Цели движения: защита биоразнообразия (пища должна быть разнообразной и полезной); воспитание хорошего вкуса; отказ от употребления ГМО. Оборот мирового рынка «здорового питания» около 50 млрд. долл. В России первая слоу-фуд ферма появилась в Тверской области в 2000 г., а сегодня их более 20. Они организуют гастрономические фестивали и фермерские ужины, проводят семинары и «Уроки вкуса» для детей, возделывают огороды, взаимодействуют с шеф-поварами и виноделами, улучшают системы школьного питания, поддерживает исчезающие продукты. В курсовой работе можно сформулировать рекомендацию для ресторанов включать в свои стратегические планы и проекты мероприятия, связанные с этим движением, что будет способствовать росту популярности предприятия и получению коммерческого дохода за счет сегмента клиентов с запросами на «здоровое питание» и «здоровый образ жизни».

Рекомендации могут быть отнесены к ассортименту основных и дополнительных услуг, к системе управления персоналом, к практике сетевых коммуникаций с потребителями услуг, к проектам технической модернизации, к системам безопасности и иным аспектам деятельности.

Предложения и рекомендации должны носить конкретный характер быть аргументированы, логически взаимосвязаны с выводами первой и второй глав. Общий объём главы около 8-10 страниц.

4.5. Содержание заключения и приложений

В заключении последовательно и кратко излагаются выводы и предложения, которые вытекают из содержания курсовой работы и носят обобщающий характер. Из заключения должно быть ясно, что цель и задачи курсовой работы полностью выполнены. Объём заключения – 1-2 страницы.

Обучающийся представляет результаты по заявленным во введении целям и задачам, подтверждает или опровергает гипотезу, собственные выводы и рекомендации, подкрепленные фактами, собственными расчетами, ссылками на нормативные документы, открытиями ученых в этой сфере.. Рекомендуется упоминать актуальность и важность исследования (например,

«в условиях растущего спроса и усиления конкуренции укрепление рыночных позиций гостиниц путем расширения ассортимента востребованных услуг весьма актуально»). В ходе написания курсовой работы были рассмотрены теоретические и прикладные аспекты стратегического управления, позволяющие успешно решать задачу».

Выводы могут охватывать следующие направления:

- подтверждение или опровержение гипотезы,
- обобщение теоретического материала по теме исследования;
- формулировка новой трактовки термина;
- создание практических рекомендаций;
- обобщение передового опыта.

Можно использовать такие речевые конструкции: «на основании изложенного выше...»; «в ходе анализа выявлены следующие закономерности...»; «следовательно...»; «в ходе написания работы, были сделаны выводы...»; «таким образом можно сказать...»; «результаты исследования показали...»; «в заключение можно отметить, что...»; «подводя итог...»; «результаты изучения материала показали, что...» и т.п.

Список использованной литературы (более 15 наименований) оформляется в соответствии с общепринятыми стандартами. В него включаются только те источники, которые использовались при подготовке курсовой работы и на которые имеются ссылки в основной части работы. Литературные источники включают монографии, периодические издания, нормативные материалы, учебники и учебные пособия.

Приложения содержат вспомогательный материал, поясняющий отдельные положения курсовой работы (методики расчетов, инструкции, таблицы, фрагменты нормативных документов и т.п.), что позволяет сократить объема основной части работы. Связь приложений с текстом осуществляется с помощью ссылок (например: см. Приложение 1).

5. Выполнение расчетов и анализ результатов

Оформление выполненных расчетов – важнейшая часть курсовой работы, которая предусматривает указание цель расчетов, представление формулы с пояснением ее составных частей и непосредственно расчетов, иллюстрационного материала в виде таблиц, графиков, диаграмм, матриц. Если расчеты выполнены с целью выявления закономерности изменения показателя или определения динамики процесса, то обязательно дается

комментарий по полученным результатам и обоснование последующих действий. Общие показатели эффективности деятельности гостиничных и ресторанных комплексов, используемые в мировой практике и внедряемые в системы менеджмента отечественных предприятий, приведены в таблице П-4 (Приложение 4). Рассмотрим несколько примеров.

Первый пример. Ценовая конкуренция на рынке гостиничных услуг характеризуется диапазоном изменения среднедневного тарифа отелей. По стандарту USAL показатель «среднедневной тариф гостиницы» называется ADR (Average Daily Rate) и рассчитывается по формуле «ADR=Room Revenue/Rooms Sold»:

$$ADR = \frac{V_{\text{дн}}}{N_{\text{дн}}} \quad (1),$$

$V_{\text{дн}}$ – дневная выручка, руб.; $N_{\text{дн}}$ - количество проданных номеров за день.

На региональном рынке действуют пять отелей. По данным таблицы 6 рассчитать этот показатель для этой группы отелей и сделать вывод.

Таблица 6. Исходные данные для расчета ADR

Отель	Номерной фонд	Выручка за неделю, тыс. руб.	Уровень загрузки, %	ADR, руб./сутки
Отель «Центральный»	320	9500,0	95,0	?
Отель «Морской»	270	6000,0	82,0	?
Отель «Домашний уют»	200	5500,0	90,0	?
Отель «Гостевой дом»	300	6700,0	75,0	?
Отель «Звездный»	100	2800,0	95,0	?

Порядок расчета проиллюстрируем на примере отеля «Центральный»:

$$ADR_{\text{Ц}} = \frac{V_{\text{дн}}}{N_{\text{дн}}} = \frac{9500000 : 7}{320 \times 0,95} = 4464,28 \text{ руб./сутки.}$$

Аналогично рассчитываем показатели для других отелей (руб./сутки):

$ADR_{\text{М}} = 3878,47$; $ADR_{\text{ДУ}} = 4365,08$; $ADR_{\text{ГД}} = 4254,0$; $ADR_{\text{З}} = 4210,52$.

Полученные данные вносим в колонку таблицы. Как следует, диапазон изменения среднедневного тарифа составляет от 3878,47 до 4464,28 руб./сутки, разница между максимальной и минимальной величиной составила 585,81 руб./сутки. При снижении уровня дохода населения этот фактор может стать решающим при выборе отеля, поэтому гостиницы, имеющие возможность поддерживать цену услуг размещения на уровне не более 4000 руб./сутки, находятся в коммерчески более выгодных условиях.

Второй пример. Предприятия гостинично-ресторанной индустрии относятся к агентам, имеющим высокий уровень постоянных затрат, поэтому важно достигать высокой степени загрузки номерного фонда и снижать точку

безубыточности (классический показатель эффективности бизнеса). Устойчивой деятельностью считается, если точка безубыточности не превышает 40-45% от объема продаж. При управлении доходностью номерного фонда отеля ее рассчитывают двумя методами (рис. 3).

ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ОТЕЛЯ (Q _{БЕЗ})	
ОТ ЗАГРУЗКИ ОТЕЛЯ	ОТ ЦЕНЫ НОМЕРА
$Q_{\text{БЕЗ}} = \frac{Z_{\text{пост}} / (D_{\text{ср}} - Z_{\text{пер}})}{N_{\text{общ}}} \quad (2),$ <p>где: Q_{БЕЗ} – количество номеров отеля в точке безубы-точности; Z_{пост} – постоянные затраты, приходящиеся на номерной фонд; D_{ср} – доходность одного номера; Z_{пер} – переменные затраты на один номер; N_{общ} – общее количество номеров в отеле.</p>	$ЦН_{\text{ср}} = \frac{V_{\text{нф}}}{Z_{\text{пост}} / (D_{\text{ср}} - Z_{\text{пер}})} \quad (3),$ <p>где: ЦН_{ср} – допустимая средняя цена номера, V_{нф} – выручка от номерного фонда; Z_{пост} – постоянные затраты, приходящиеся на номерной фонд; D_{ср} – доходность одного номера; Z_{пер} – переменные затраты на один номер.</p>

Рис. 3. Методы расчета точки безубыточности отеля

Предположим, что вВ отеле «Южный ветер» номерной фонд составляет 200 единиц; доходность номера 4000 руб. Годовая выручка от номерного фонда составляет 290 млн. руб. Постоянные затраты 25 млн. руб., переменные затраты в расчете на один номер – 2840 руб. Выполним расчеты:

1. Загрузка отеля в точке безубыточности:

$$Q_{\text{БЕЗ}} = \frac{25000000}{\frac{4000-2840}{200}} = 108 \text{ (номеров).}$$

2. Средняя цена номера:

$$ЦН_{\text{ср}} = \frac{29000000}{25000000 / (4000 - 2840)} = 1345,60 \text{ (руб.)}$$

Третий пример. Переход на здоровое питание – мировой тренд. Для оценки емкости рынка соответствующих продуктов, используют формулу:

$$E_p = Ч \times Дца \times НП \times СЦ \quad (4),$$

где: E – емкость рынка; Ч – численность населения, чел.; Дца – доля целевой аудитории, %; НП – годовая норма потребления, ед./чел; СЦ – средняя цена единицы продукции, руб./ед.

По данным таблицы 7 выполнить расчеты и оценить динамику емкости рынка продуктов здорового питания в крупном промышленном центре.

Таблица 7. Исходные данные для расчета емкости рынка

Показатели	2016 г.	2018 г.	2020 г.
1. Численность городского населения, чел.	870000	872000	872600
2. Доля целевой аудитории, т.е. населения, ориентированного на здоровое питание, %	1,27	1,30	1,35
3. Годовая норма потребления 1 человека, ед.	70,0	71,0	71,5

4. Средняя цена продукта, руб./ед.	3000,0	3700,0	4100,
5. Емкость рынка продуктов здорового питания, млрд. руб.	?	?	?

Рассчитаем емкость рынка в каждом периоде:

$E_{p2016} = 870000 \text{ чел.} \times 0,0127 \times 70 \text{ ед./чел} \times 3000 \text{ руб./ед.} = 2320,3 \text{ млн. руб.}$

$E_{p2018} = 872000 \text{ чел.} \times 0,013 \times 71 \text{ ед./чел.} \times 3700 \text{ руб./ед.} = 2978,0 \text{ млн. руб.}$

$E_{p2020} = 872600 \text{ чел.} \times 0,0135 \times 71 \text{ ед./чел.} \times 4100 \text{ руб./ед.} = 3429,19 \text{ млн. руб.}$

Можно заключить, что городской рынок продуктов здорового питания демонстрирует рост в среднем 12% в год, что свидетельствует о появлении у ресторанов возможности диверсифицировать продуктовый портфель.

В ходе анализа статистических и расчетных данных следует оценивать:

- соотношение темпов роста прибыли, выручки и затрат: при эффективной деятельности темп роста прибыли должен опережать темп роста выручки, он в свою очередь должен опережать рост затрат»;

- соотношение темпов роста производительности и оплаты труда: темп роста производительности труда должен опережать темп роста оплаты труда;

- коэффициент концентрации рынка – сумму долей первых трех лидеров в ранжированном по рыночной доле ряду предприятий;

- рентабельность деятельности (она должна на 8-10% превышать темп инфляции и в два раза банковский процент по депозитам).

6. Написание и оформление курсовой работы

3.1 Общие требования

Курсовая работа должна быть подготовлена в одном экземпляре и подшита в скоросшиватель, с прикреплением диска с электронной версией работы. Ее объем должен не превышать 40 страниц компьютерного набора 14 шрифтом Times New Roman через 1,5 интервал (без учета приложений). Текст работы должен быть отредактирован и вычитан. Текстовые документы выполняют печатным способом с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210x297 мм), цвет шрифта – черный. Выравнивание текста – по ширине. Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту документа и равен 1,25 мм.

При выполнении работы необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения по всей работе. В работе должны быть четкие, не расплывшиеся линии, буквы, цифры и знаки. Страницы текстового документа нумеруют арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему документу. На листах номер страницы

проставляют в правой нижней части листа. Титульный лист текстового документа включают в общую нумерацию страниц (Приложения 5 и 6). Номер страницы на титульном листе не проставляют.

Заголовки структурных элементов «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» располагают посередине строки и печатают прописными буквами полужирным шрифтом, а заголовки подразделов – строчными буквами. Заголовки не подчеркиваются, и в конце заголовка точка не ставится. Расстояние между заголовками и текстом должно быть увеличено для выделения заголовка. Каждый раздел нужно начинать с новой страницы.

Заголовки разделов и подразделов нумеруются арабскими цифрами. Номер подраздела состоит из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой (Пример – 1.1 Методика оценки регионального рынка)

3.2 Оформление иллюстративных материалов

Основная часть работы излагается в виде текста, иллюстрированного таблицами, чертежами, схемами, диаграммами, рисунками в различном сочетании. Иллюстрации помещают в работе в целях выявления свойств и характеристик объекта исследования или для лучшего понимания текста. Текст работы содержит грамматически и лексически согласованную информацию об объекте. Он делится на разделы и подразделы, имеющие отдельные заголовки и пронумерованные арабскими цифрами.

Следует выделять из текста свободными строками уравнения и формулы. Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не умещается в одну строку, оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков (+) сложения, (-) вычитания, (x) умножения и (:) деления.

Цифровая и словесная информация о нескольких объектах, представленная рядом признаков, подается в виде таблицы или нескольких таблиц. Последние используются для большей наглядности и возможности сравнения показателей. Таблицы имеют два уровня членения текста: вертикальный – графы, горизонтальный – строки. Графы таблицы должны быть пронумерованы, если таблица располагается более чем на одной странице, на последующих страницах повторяются номера граф. В заголовках и подзаголовках строк и граф таблицы употребляются только общепринятые сокращения и условные обозначения.

Каждая таблица должна иметь номер и заголовок. Нумерация таблиц и рисунков сплошная по тексту или по разделам (Например: 1.1 ,1.2) первая

цифра номер раздела, вторая номер таблицы (рисунка). Заголовок и слово «Таблица» начинаются с прописной буквы. Заголовок не подчеркивают. Графы «№ п/п» в таблицу включать не следует. Слово «Таблица» и ее номер помещают слева над полем таблицы. Ниже приведен пример оформления таблицы (таблица 8). В таблице допускается использовать размер шрифта 12 с одинарным интервалом Times New Roman.

Таблица 8 - Структуры персонала в организации

Показатели	2019		2020		Изменения	
	человек	%	Человек	%	человек	%
1	2	3	4	5	6	7
До года	14	10,6	16	11,3	2	0,7
От 1 до 5	60	45,4	70	49,6	10	4,2
От 5 до 10	18	13,6	30	21,3	12	7,7
От 10 до 20	23	17,4	23	16,3	0	-1,1
Свыше 20	17	12,8	2	1,4	-15	-11,4
Всего персонала	132	100	141	100	10	100

Иллюстрации следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе. Графики, диаграммы, схемы выполняются посредством использования компьютерной техники. Фотографии не допускается помещать в текст работы их если необходимо помещают в приложения. Иллюстрации, за исключением иллюстрации приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией или по главам (разделам) работы. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Слово «рисунок» и его наименование располагают посередине строки. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой (рис. 4).

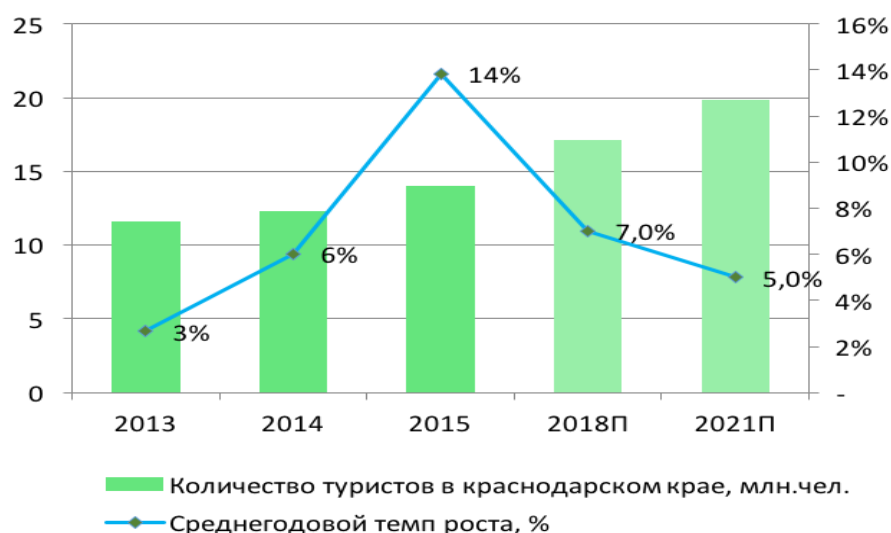


Рисунок 1.1 – Динамика численности туристов

Рис. 4. Пример оформления рисунка

3.3 Библиографические ссылки

При использовании в текстовом документе материалов (формул, таблиц, цитат, иллюстраций и т.п.) из других документов необходимо дать библиографическую ссылку на документ, из которого был заимствован материал. Библиографическую ссылку составляют по ГОСТ Р 7.0.5-2008. В текстовом документе допускается использовать внутри текстовые и подстрочные библиографические ссылки. Внутри текстовую библиографическую ссылку приводят в круглых скобках непосредственно в строке после текста, к которому относится. В круглых скобках указывают только те сведения об источнике, которые не вошли в текст документа.

Примеры

1 В.К. Андреевич отмечал, что в Сибири «... допускались и частичные переселения обывателей из одного пункта в другой» (Андреевич В.К. Исторический очерк Сибири. Томск, 1887. С. 61-62).

2 А.П. Александров в своей книге «Атомная энергетика и научно-технический прогресс» (М., 2020. С. 81) подчеркивает, что «...». Подстрочную библиографическую ссылку выносят из текста вниз страницы, отделяют от текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны, и печатают уменьшенным размером шрифта.

Для связи подстрочных библиографических ссылок с текстом используют знак сноски в виде арабской цифры, набранной надстрочным шрифтом. В подстрочной библиографической ссылке приводят все элементы библиографического описания источника.

Пример

В тексте: В.И. Тарасова в своей работе «Политическая история Латинской Америки»¹ говорит...

В ссылке:

¹ Тарасова В.И. Политическая история Латинской Америки. М., 2018. С. 304-401.

Допускается в подстрочной ссылке указывать только те сведения об источнике, которые не вошли в текст.

Пример –

В тексте: « ... Счастье – оно было завоевано длительным общением с романом», – пишет Л. Погожева в статье «Возращение к Стендалю»¹.

В ссылке:

¹ Лит. газ. 1998. 7 янв. С. 8.

При наличии в текстовом документе списка использованных источников внутри текста помещают отсылку к списку. Отсылку, содержащую порядковый номер источника, на который ссылаются, приводят в квадратных скобках.

Примеры

1 А.Б. Евстигнеев [13] и В.Е. Гусев [27] считают, что ...

2 Интересный обзор зарубежной практики модернизации производства содержится в монографии И.И. Русинова [3].

Если ссылаются на конкретный фрагмент текста документа, в отсылке указывают порядковый номер документа в списке и страницы, на которых помещен объект ссылки, сведения разделяют запятой.

Пример – В своей книге А.Д. Галанин [20, с. 29] писал: «.....».

При ссылке на многотомный документ в целом, в отсылке указывают также обозначение и номер тома (выпуска, части и т.п.).

Пример – [18, т. 1, с. 75].

Если заимствуется идея, общая для разных работ одного или нескольких авторов, то в скобках группы сведений разделяют знаком «точка с запятой».

Пример – Ряд авторов [59; 67, с. 40-46; 82] считают, что: ...

Ссылка на интернет-источник в списке литературы оформляется на языке оригинала. Если взята цитата из немецкого журнала, то все сведения о нем приводятся на немецком языке. Информация берется со страницы публикации: автор, название, год издания. Ссылка на статью копируется из адресной строки. Ее можно оформить на целую книгу, одну страницу или отдельно взятую статью.

Основные сведения, которые необходимо указать:

1. Фамилия и инициалы автора: Дубницкий А.А. Должен быть указан автор именно процитированного текста.
2. Заглавие - название публикации или отдельной web-страницы.
3. Тип документа. Формулировка его всегда стандартна и заключается в квадратные скобки: [Электронный ресурс].
4. Место и дата публикации: Москва. 2020.
5. Электронный адрес. Необходимо указать аббревиатуру URL, которая расшифровывается как «Режим доступа», затем приводится полный http-адрес сайта или страницы, скопированный из адресной строки.
6. Дата обращения к документу. В скобках необходимо написать дату, когда автором был посещен Интернет-ресурс: (Дата обращения: 05.03.2021).
7. Примеры ссылок на интернет-документы:

Пример А. Кострова Е.А. Формы регистрации документов: //Секретарь-референт. 2009. No 17. URL: http://www.profiz.ru/sr/4_2009/formy_registracii_dokov. (Дата обращения: 29.03.2021).

Пример Б. Московский государственный архив: [Электронный ресурс]. М., 2020. URL: <http://www.mga.ru>. (Дата обращения: 21.103.2021).

Пример ссылки на онлайн статью:

Пример В. Белоус Н.А. Прагматическая реализация коммуникативных стратегий в конфликтном дискурсе [Электронный ресурс] // Мир лингвистики и коммуникации: электрон. научн. журн. 2006. N 4. URL: http://www.tverlingua.by.ru/archive/005/5_3_1.htm (дата обращения: 15.03.2021).

Пример ссылки на web-страницу:

Пример Г. Общие ресурсы по лингвистике и филологии: сайт Игоря Гаршина. [Электронный ресурс]. 2020. Дата обновления: 05.03.2021. URL: <http://katori.pochta.ru/linguistics/portals.html> (дата обращения: 05.03.2021).

Пример ссылки на онлайн-книгу:

Пример Д. Лапичкова В.П. Стандартизация библиотечных процессов. Опыт Национальной библиотеки Республики Карелии [Электронный ресурс] // Library.ru: информ.-справочный портал. М.,2005–20021.URL: http://www.library.ru/1/kb/articles/article.php?a_uid=225 (дата обращения: 24.03.2021).

Пример оформления подстрочных ссылок на интернет-ресурсы

Ссылки на использованные интернет-источники в списке литературы, которые оформляются в форме примечания и выносятся из текста в виде

сноски в конце каждой страницы, называются подстрочными. Их связь с цитатами внутри текста статьи осуществляется с помощью порядковых номеров, которые располагаются на верхней линии. Можно указывать только электронный адрес с аббревиатурой «URL», если о самом издании и авторе уже упоминается в тексте. Если в тексте не упомянут автор и присутствует только цитата, то в подтекстовой сноске должно быть дано описание ресурса по ГОСТу:

Пример Е. Завидов Б. Д. Менеджмент в РФ [Электронный ресурс]. Электрон. жур. 2001. № 12. URL: <http://www.meviz.ru/articles/2001/1432.htm> (Дата обращения: 01.04.2021);

Пример Ж. URL: <http://www.regum.ru/allnews/166645.htm> (Дата обращения: 12.03.2021).

Пример З. Российский образовательный портал [Электронный ресурс]. 2000. URL: <http://www.school.edu.ru/> (Дата обращения 29.11.2021);

7. Защита курсовой работы

Защита курсовой работы – это выступление студента перед членами комиссии по теме курсового проекта. Она является обязательной, так как позволяет определить уровень знаний учащегося и его углубленность в тему исследования. В состав комиссии входят преподаватели кафедры и руководитель курсовой работы.

Обучающийся представляет окончательный вариант работы руководителю на отзыв в печатном и электронном виде (на диске формата CD или DVD). Работа проходит проверку на антиплагиат. Оригинальность работы должна быть выше 55 %.

Если работа удовлетворяет требованиям, предъявляемым к ней, то она допускается к защите, о чем свидетельствует соответствующая подпись руководителя (на титульном листе). Защита состоит в коротком докладе (не более 10 минут) по выполненной курсовой работе, презентации основных иллюстраций и в ответах на вопросы. Вопросы задаются присутствующими на защите преподавателями. Обучающийся должен при защите работы дать все объяснения по существу работы. Во время его выступления курсовая работа находится у членов комиссии, которые могут ознакомиться с содержанием работы и рецензией на нее. Студент использует заранее подготовленный текст доклада для защиты, в котором должны присутствовать цели, задачи и итоги исследования, краткие выводы по проделанной работе, а также электронный файл презентации, позволяющей представить материал наглядно.

Общие рекомендации к тексту доклада:

- тема исследования – обязательно называется в самом начале выступления;
- объясняется актуальность – почему выбрана именно эта тема курсовой работы, какой вклад в науку несет исследование данной темы;
- уровень проработки – кто и когда занимался изучением данной темы;
- объект исследования – организация, предприятие или процесс, на основе которого писалась курсовая работа;
- предмет исследования – вопросы, которые были рассмотрены в работе;
- цель курсового проекта – то, ради чего проводилось исследование;
- задачи курсового проекта – то, с помощью чего достигается цель курсовой работы. Обычно их несколько; а) теоретические и практические методы, применяемые при изучении темы – инструменты и средства, способствующие получению новых знаний и навыков, пониманию и объяснению задач курсовой работы и достижению ее цели; б) результаты исследования – перечень выводов, к которым пришел студент в результате изучения темы; в) общий вывод по проделанной работе – представляют собой констатацию того факта, что цель работы была полностью достигнута.

Текст работы разбивается на информационные блоки, каждый из них закрепляется за слайдом презентации и содержит минимум сведений: цифры, имена, даты, результаты, выводы. Шпаргалки помогают докладчику разгрузить память от технической информации. Основной текст выступления студенты заучивают наизусть. Защитное слово к курсовой работе имеет несколько частей: приветствие, основную часть, выводы и заключение. Если студент провалил защиту, кафедра назначает день пересдачи. Официально разрешено проводить не более 3 пересдач.

Формой аттестации обучающегося о выполнении курсовой работы является отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которая вносится в зачетную книжку (кроме неудовлетворительной оценки) и аттестационную ведомость. В случае неявки обучающегося на защиту в установленное время в аттестационную ведомость вносится запись «не явился». Обучающийся, не представивший в установленный срок курсовую работу к защите по неуважительной причине или не защитивший ее, считается имеющим академическую задолженность и допускается до сдачи экзамена по соответствующей дисциплине только после ликвидации указанной задолженности.

Обучающимся, получившим неудовлетворительную оценку по курсовой работе, выполняет работу по новой теме, или по решению руководителя курсового проектирования и заведующего кафедрой, доработки прежней темы и определяется новый срок для ее защиты.

Оценка курсовой работы ведется по пятибалльной системе.

Оценка *«отлично»* выставляется за всестороннюю и глубокую разработку темы с использованием обширной информационной базы; если представлен детальный и грамотный анализ проблемы с использованием соответствующих методов, и по его результатам выражено критическое собственное мнение. В докладе и ответах прослеживается самостоятельность суждений; расчеты проведены правильно; выводы вытекают из содержания работы; предложения представлены четкие и обоснованные; работа выдержана по структуре, оформление соответствует требованиям.

Оценка *«хорошо»* ставится при нарушении хотя бы одного из вышеперечисленных требований: недостаточно раскрыты теоретические основы темы, но на должном уровне проработан фактический материал; есть ошибки в расчетах и анализе экономических показателей. Но в любом случае анализ по проблеме управления персоналом должен быть выполнен.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если автор в целом добросовестно проработал основные источники информации, но допустил существенные недостатки в изложении теоретического и аналитического материала, не представил аргументированные предложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется, когда работа имеет существенные замечания к содержанию и оформлению, автор не может подтвердить теоретические положения, не знает источников по теме или не может их охарактеризовать, не может аргументировать выводы, не отвечает на вопросы. В работе отсутствуют самостоятельные разработки, решения или выводы, обнаружены большие куски заимствованного текста без указания его авторов. Обучающийся не обладает заявленными компетенциями.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Нормативно-правовые документы

1. ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. Собрание законодательства РФ, 30.06.2014, № 26 (часть I).
2. ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ.
3. Постановление Правительства РФ от 08.08.2015 № 823 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации» //Собр. законодательства РФ, 24.08.2015, № 34.
4. Постановление Правительства РФ от 08.08.2015 № 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов» //Собрание законодательства РФ, 24.08.2015, № 34.

Книги, учебники, учебные пособия

5. ГОСТ Р ИСО 9000-2000. «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».
6. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: системный анализ и принятие решений. Москва: ИНФРАМ, 2013. 394 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер, 1999. – 466 с.
8. Государственное стратегическое управление: монография /Под общ. ред. проф. Ю.В. Кузнецова. СПб.: Питер, 2014. - С. 317.
9. Киселев А.А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учебник. Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 343 с.:
10. Левушкина С.В. Стратегический менеджмент. Ставрополь: Секвойя, 2017. – 80 с.
11. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент. Екатеринбург: УрФУ, 2014. - 132 с.
12. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vasilievaa.narod.ru/>
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000 - 330 с.
14. Родионова Е.В., Рида А.Н., Ширшова Л.С. Стратегическое управление организациями: учебное пособие Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2015. – 272 с.
15. Стратегический менеджмент: учебник: /П.А. Михненко, Т.А.Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. М.: Университет Синергия, 2017. – 305 с.
16. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров).
17. Тарасов А.К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений: монография /под ред. В.А. Тихомирова. М.: Ф и С, 2012. - 144 с.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
19. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М. : Дашков и К°, 2018. – 468 с.
20. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.–128 с.

Научные статьи

21. Азарян А.А. Социально-экономический базис для формирования стратегии развития сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды //Сервис в России и за рубежом. - 2020. -Т.14. - №4. - С. 33-43.
22. Басем А. Основы функционирования гостиничного предприятия в кризисной ситуации //Сервис в России и за рубежом. – 2018. - Т.12. - № 3 (8). - С. 112-124.
23. Басем А. Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2019. - № 2 (104). - С. 163-175.
24. Groh M. Strategic management in times of crisis //American Journal of Economics and Business Administration. - 2014. - № 6 (2). - P. 49-57.
25. Дядьков В.Н. Критерии диверсификации гостинично-туристских комплексов //Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: история, политология. – 2008. -№ 5 (45). – С. 277- 283.
26. Ефремова М.В., Чкалова О.В. Состояние региональных рынков гостиничных услуг в России //Экономический анализ: теория и практика. – 2016. - № 3. - С. 30-43.
27. Жилкова Ю.В., Макаренко З.В., Насырова Л.А. Аспекты формирования стратегии гостиничного предприятия в современных условиях //Сервис в России и за рубежом. - 2016. – Т. 10. - № 4 (65). - С. 3-15.
28. Калашникова С.В., Ханахок З.А.. Роль социальных сетей в продвижении гостиничных услуг //Новые технологии. – 2019. - Вып. 1 (47). - С. 262-269.
29. Ковальчук А.П., Блинова Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятий индустрии гостеприимства в современных условиях в России //Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. - № 6. – С.917-928.
30. Кулькова В.Ю., Мансуров Э.М Региональные тренды развития ресторанного бизнеса в республике Татарстан //Региональная экономика: теория и практика. – 2014. - № 7 (334). - С. 7-13.
31. Лавренченко С.А., Звягинцева О.П., Теплых Г.И., Арифиллин М.В., Павлушевич Э. Прогнозирование позиции отеля в его категории, исходя из общего ранжированного списка //Сервис в России и за рубежом. - 2018. - Т. 12. - Вып. 2. - С. 127-134.
32. Лайко М.Ю., Ильина Е.Л., Черкасова А.А. Специфика адаптационной стратегии гостиничных предприятий в периоды кризиса //Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015.- № 2 (56). - С. 44-48.
33. Левченко Т.П., Ткачева Я.С., Вареников В.А. Сценарное моделирование инновационного развития гостиничных организаций //Новые технологии. – 2018. - № 3. – С. 16-21.

34. Лустина Т.Н., Панова А.Г., Сулова И.А. Влияние системы управления персоналом на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства //Сервис в России и за рубежом, 2018. Т. 12. Вып. 2. С. 59-74.
35. Оборин М.С. Факторы стратегического развития гостиничного бизнеса России //Сервис в России и за рубежом. - 2020. - Т.14. - №3. - С. 153-161.
36. Оборин М.С., Шостак М.А. Процессный подход к совершенствованию механизма управления предприятиями индустрии гостеприимства России и Республики Крым //Сервис Plus. - 2018. - Т.12. - №2. - С. 42-53.
37. Овсянникова Т.А., Зарубин В.И. Механизм реализации стратегии предприятия //Новые технологии.- 2018.- № 4.- С. 179-185.
- 38. Пасмурцева Н.Н. Экономическая эффективность реализации стратегии развития предприятия: подходы к определению и показатели результативности //Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2018. - Т. 7. - № 4(25).- С. 226-229.**
39. Попова М.В. КРІ в сфере общественного питания //Вестник науки и образования. – 2018. - Т.1. - № 5 (41). - С. 109-111.
40. Похомчикова Е.О. К вопросу о специфике индустрии гостеприимства //Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. - № 1. - С. 1-6.
41. Скабеева Л.И., Духовная Л.Л. Современные аспекты и тренды подготовки кадров для гостиничной отрасли //Сервис в России и за рубежом. – 2019. – Т. 13.- № 1 (83).- С. 84-99.
42. Соколова О.Л., Скопова Л.В. Обзор зарубежного опыта внедрения инноваций в сфере услуг индустрии питания //Индустрия питания |Food Industry. 2019. Т. 4. № 1. С. 72–80.
43. Сорока С.А. Стратегии формирования конкурентных преимуществ в процессе управления организацией сферы услуг //Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. - № 5 (91). – С. 29-35.
44. Топольник В.Г., Крылова Л.В. Функциональное моделирование процессов оказания гостиничных услуг //Экономика, предпринимательство и право. – 2017. - Т. 7 - № 3 (июль-сентябрь). - С. 185-207.
45. Чабанюк О.В. Анализ формирования портфеля заказов предприятия гостиничной индустрии //Вестник РМАТ, 2017. - № 2. – С. 49-55.
46. Чудновский А.Д., Жукова М.А., Жуков В.А. Факторы риска в деятельности гостиничного предприятия //Инновации и инвестиции. – 2019. - № 9. - С. 349-356.
47. Хачемизов А.Р., Зарубин В.И., Доргушаова А.К. Классификация методов реализации стратегии предприятия //Новые технологии. - 2020. - Т. 16. - № 5. - С. 102-109.

48. Хачемизов А.Р., Зарубин В.И., Доргушаова А.К. Оценка устойчивости развития организации в процессе стратегического контроллинга //Новые технологии. - 2020. - Т. 16. - № 6. - С. 139-146.
49. Ходоровский М.Я., Алексенко Е.В. Подходы к оценке эффективности стратегии организации //Вестник УГТУ-УПИ. – 2009. - № 3. - С. 4-21.
50. Щербакова Н.В., Жданова О.В. Гастрономическая идентичность как инструмент продвижения туристской дестинации //Сервис в России и за рубежом. - 2019. - Т. 13. - Вып. 1. - С. 125-135.

Приложение 1

Тематика курсовых работ по дисциплине

«Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного
КОМПЛЕКСОВ»

1. Ситуационный анализ: особенности и содержание (на примере гостиницы)
2. Особенности стратегии концентрированного роста
3. Стратегия разработки новых видов дополнительных услуг гостиницы
4. Особенности стратегии диверсификации (на примере ресторана)
5. Риски, связанные с реализацией стратегии роста (на примере гостиницы)
6. Концепция услуги как продукта в стратегическом менеджменте
7. Роль компетенций менеджеров в решении стратегических задач гостиницы
8. Мотивация стратегических изменения (на примере ресторана)
9. Мотивация стратегических изменения (на примере гостиницы)
10. Стратегия следования за лидером
11. Использование наступательных стратегий конкурентоспособности
12. Формирование миссии и стратегических целей гостиницы
13. Формирование миссии и стратегических целей ресторана
14. Стратегия клиентоориентированности (на примере гостиницы)
15. Стратегия клиентоориентированности (на примере ресторана)
16. Факторы, определяющие успех реализации стратегии гостиницы
17. Факторы, определяющие успех реализации стратегии ресторана
18. Основные методы и направления анализа конкурентной среды
19. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования
20. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс
21. Процессы стратегического управления
22. Анализ организационной среды в системе стратегического управления
23. Анализ рыночной среды в системе стратегического управления
24. Стратегический анализ конкурентных сил Портера
25. SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации.
26. SPACE- анализ внешней среды для малых и средних предприятий.
27. PEST-анализ внешней среды организации.
28. Стратегический анализ жизненного цикла продуктов и организации
29. Базовые стратегии роста гостинично-ресторанного комплекса.
30. Роль информационных технологий в развитии гостинично-ресторанного комплекса.
31. Конкурентный анализ в разработке стратегии гостинично-ресторанного комплекса.

СОДЕРЖАНИЕ (ПЛАН) КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Тема: *«Процесс реализации стратегии современного отеля»*

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1. Основы методологии управления процессом реализации стратегии

1.2. Факторы, определяющие успешность процесса реализации стратегии
предприятия индустрии гостеприимства

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ СОВРЕМЕННОГО ОТЕЛЯ

2.1. Характеристика предприятия и его организационной среды

2.2. SWOT-анализ организационной среды отеля (объекта исследования)

3. МЕРЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОГО ОТЕЛЯ

3.1. Совершенствование методического приема декомпозиции стратегии
предприятия на начальном этапе реализации стратегии

3.2. Последствия и эффекты внедрения мер по совершенствованию
управления процессом реализации стратегии современного отеля

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА ООО «АЛЫЕ ПАРУСА»

Гостинично-ресторанный комплекс ООО «Алые паруса» расположен в Крыму на расстоянии 700 м от морского побережья, функционирует с 2015 г. Трехэтажное здание, напоминающее очертаниями наполненный морским ветром парус, благодаря оригинальному современному дизайну гармонично вписывается в зеленый ландшафт. Отель одновременно может принять до 300 гостей, к услугам которых 150 номеров категорий: одноместные и двухместные эконом-класса, одноместные-комфорт, «люкс» и «полу-люкс». Ресторан объединяет большой зал, кофе, бар и кулинарию (рис. П-1).

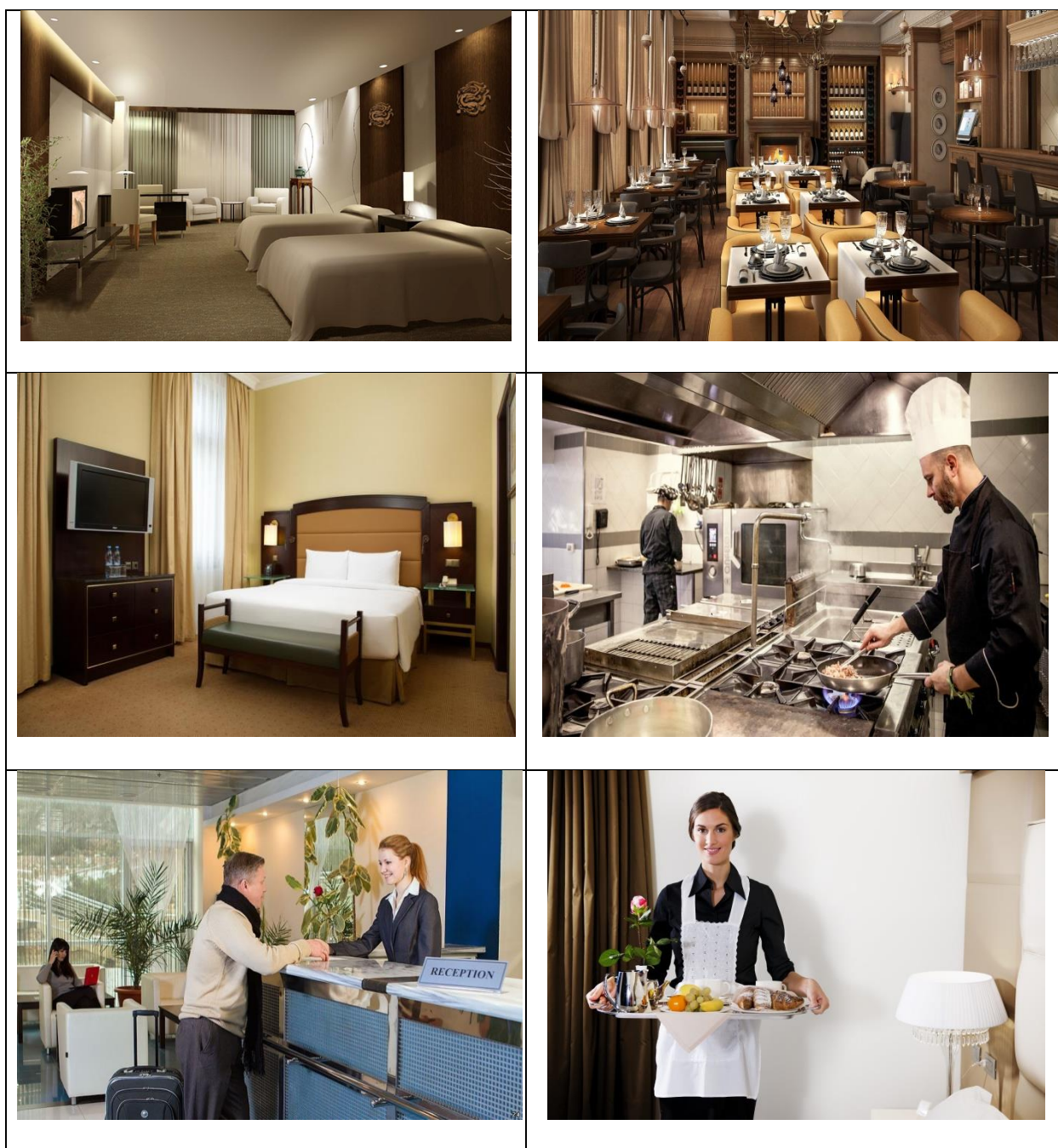


Рис. П-1. Производственная среда ГРК ООО «Алые паруса»

На первом этаже открыты парикмахерская, массажный кабинет, спортзал, офис Сбербанка, бизнес-центр. Комплекс располагает охраняемой парковкой с автомойкой на 50 парковочных мест. Основные виды деятельности организации:

- организация круглосуточного размещения;
- организация ежедневного горячего питания в течение дня;
- ведение торгово-закупочной деятельности;
- торговля продуктами питания;
- изучение спроса на услуги размещения и питания (маркетинговые исследования);
- сервисное обслуживание клиентов;
- организация и проведение различных культурно-массовых мероприятий: досуга, отдыха, праздников, торжеств, банкетов и юбилеев;

Предприятие ориентировано на обеспечение комфортного проживания и отдыха гостей. Окна имеют звукоизоляционную способность 35 ДБ, мебель выполнена из натурального шпона словенской фирмой «Леснина», обои моющиеся, гармонично сочетаются с интерьером, сантехнические кабины, оборудованные и облицованные внутри, поставлены фирмой «Варис». Номера укомплектованы цветными телевизорами (12 программ), фенами, телефонами, мини-барами, панелью с радио (4 программы) и часами с будильником, а также кнопкой вызова горничной, кондиционерами. Люксы оборудованы мини-кухнями, включающими мойку, электропечь и холодильник. Кроме того, номер укомплектовывается изделиями разового пользования: мыло, шампунь, шапочка для душа, набор иголок с нитками, салфетка.

Ресторан на 150, банкетный зал на 40 и бар на 41 посадочное место. Напитки приготавливаются в миксере, кофе-машинах и дозаторе крепких напитков. На кухне в цехах первичной обработки продуктов имеется специальное оборудование: пила для резки костей, картофелечистка, машина для мойки овощей и зелени, машина для смягчения отбивных, машина для резки колбасы и овощей. Тепловое оборудование установлено в одном модуле, это: две электроплиты, электрочайник, две электрофритюрницы, электросковорода и электрогриль. Оно смонтировано под общим вытяжным зонтом, оборудованным индивидуальной системой вентиляции и освещения. Здесь же установлена паровая конвекционная печь, которая служит для приготовления овощных, рыбных и мясных блюд с увлажнением их паром и контролем температуры внутри продукта. В кондитерском цехе установлена машина для приготовления теста и кремов, электроплита и кондитерский шкаф конвекционного типа с индивидуальной системой вентиляции. Для выдачи приготовленных блюд служит линия раздачи в которую входят прилавки, обогреваемые прилавки и охлаждаемые прилавки, витрина для мороженого, аппарат для приготовления льда и кофеварка с кофемолкой. Грязная посуда поступает в цех для мойки на посудомоечной машине специально приготовленной водой в двух тепловых режимах (мойка и полоскание). Хлеб нарезается на хлеборезке типа «ДОМНА» производства словенской фирмы «Гастроном».

Конференц-зал рассчитан на 120 мест, включая членов президиума. Зал для переговоров рассчитан на 12 мест. Для конференц-зала предусмотрена инфракрасная система связи, а также синхронный перевод на 2-х языках. Зал технически оборудован.

Организационная структура - линейно-функциональная, вся полнота власти возлагается на линейного руководителя (директора). Заместитель директора обладает теми же правами, что и директор, несет ответственность за решение вопросов за участки, порученные ему, является управляющим по вопросам качества. Шеф-повар является заведующим производством и осуществляет контроль за соблюдением рецептур блюд, технологии их приготовления, проверкой готовой продукции, разработкой рецептур новых блюд. Он обеспечивает соблюдение правил санитарии и личной гигиены, охраны труда и техники безопасности на кухне. Администратор контролирует работу официантов, барменов, уборщиков, обеспечивает соблюдение правил обслуживания ресторана, внутреннего распорядка, ношения форменной одежды и т.д.

Приложение 4

Таблица П-2. Показатели эффективности гостинично-ресторанного комплекса

Наименование	Содержание показателя
1. КРІ персонала и занятости	
1. Расходы на заработную плату % (Рзп)	Расходы на заработную плату от объема продаж: $Рзп = 100\% \times \frac{Фзп}{V_{\text{Общ}}}, \quad (5)$ где: Фзп – годовой фонд оплаты труда, V – общая выручка (продажи)
2. Полная стоимость труда % (ПСТ)	Отношение комплекса затрат на труд (заработной платы + страхования + пенсионные сборы + прочие компенсации и налоги) к объему продаж: $ПСТ = \frac{Фзп + С + ПС + К + Нт}{V} \quad (6),$ где: Фзп - годовой фонд оплаты труда.; С – страховые взносы; ПС – пенсионные выплаты; К – компенсационные выплаты; Нт- налоги
Доля больничных дней (Дбол). %	Отношение дней на больничном к общему количеству рабочих дней за период по всем сотрудникам: $Дбол = 100\% \times \frac{\sum ДНб}{ДНраб} \quad (7),$

	где: $\sum \text{ДНб}$ – сумма дней, которые сотрудники находились на больничном в течение года; ДНраб – число рабочих дней в году
3. Текущая текучесть кадров (ТК), %	Рассчитывается как отношение количества уволенных и уволившихся за период сотрудников к среднесписочной численности персонала: $\text{ТК} = 100\% \times (\text{Ч ув сж} + \text{Сув адм}) / \text{Чср} \quad (8),$ где: Ч ув сж – число работников, уволившихся по собственному желанию за год; Сув адм – число работников, уволенных по решению администрации; Чср – среднесписочная численность персонала за год
4. Средняя загрузка (Зср), %	Это количество персонала в соответствии со штатным расписанием к фактическому количеству персонала: $\text{Зср} = 100\% \times \text{Чф} / \text{Чш} \quad (9),$ где: Чф – фактическая численность персонала; Чш – численность персонала
5. Средняя продолжительность найма (Снайм)	Это отношение суммы рабочих недель по всем сотрудникам к количеству сотрудников за отчетный период: $\text{Снайм} = \text{Сраб нед} / \text{Чср} \quad (10),$ где: Сраб нед – сумма рабочих недель за год
6. Средняя почасовая оплата (Соплч)	Это отношение суммы общей заработной платы на количество часов, отработанных всеми сотрудниками: $\text{Сопл ч} = \text{Фзп} / \text{Фч} \quad (11),$ где: Фч – часовой фонд рабочего времени за год
2. КРІ управления рестораном	
7. Стоимость продовольствия, $\text{С}_{\text{прод}}\%$	Это отношение стоимости продовольствия ($\text{С}_{\text{прод}}$) к объему продаж (В): $\text{С}_{\text{прод}}\% = 100\% \times \text{С}_{\text{прод}} / \text{В} \quad (12)$
8. Средний расход на одного гостя ($\text{Р}_{\text{ср кл}}$), руб./чел.	Это отношение производственных затрат по кухне ($\text{З}_{\text{кух}}$) к числу клиентов ($\text{Ч}_{\text{кл опл}}$), оплативших заказ за продукты питания (услугу кухни): $\text{Р}_{\text{ср кл}} = \text{З}_{\text{кух}} / \text{Ч}_{\text{кл опл}} \quad (13)$
9. Рентабельность труда ($\text{R}_{\text{тр}}$), %	Это отношение стоимости труда (годовой фонд оплаты труда + налоги на годовую фонд оплаты труда) к объему продаж блюд (В), выраженное в процентах: $\text{R}_{\text{тр}} = 100\% \times (\text{ФОТг} + \text{Н}_{\text{фот}}) / \text{В} \quad (14)$
10. Лучшие и худшие продажи ($\text{В}_{\text{луч}}$, $\text{В}_{\text{худ}}$)	Фиксируются по подразделениям и видам услуг, служат для разработки карт рентабельности по меню, по основным и дополнительным услугам размещения (построение Бостонской матрицы)
11. Стоимость сопроводительных услуг, руб.	Это стоимость вспомогательных услуг, например, на стирку униформ, полотенец и т.д. (в случае не самостоятельного обслуживания)
12. Структура дохода по объектам: бар, зал ресторана кафе, (Si), %	$\text{Si} = 100\% \times \text{Дi} / \text{Д}_{\text{общ}} \quad (15),$ где: i – объект (бар, кафе, ресторан); Дi – доход по объекту; $\text{Д}_{\text{общ}}$ – общий доход, полученный от услуг питания.
13. Доход на посадочное место, (Дм), руб.	$\text{Дм} = \text{В} / \text{Чм} \quad (16),$ Где: Чм – число посадочных мест в зале ресторана, кафе и баре

завершение таблицы П-2

3. КРІ управления номерным фондом гостиницы	
14. Заполняемость (загрузка) $\text{З}_{\text{гост}}$	$\text{З}_{\text{гост}} = \text{N}_{\text{прод}} / \text{N} \quad (17),$ где: $\text{N}_{\text{прод}}$ - проданные номера за период; N - номера к продаже за период.
15. Средняя доходность номера (Дср), руб.	$\text{Дср} = \text{В}_{\text{ном}} / \text{N}_{\text{прод}} \quad (18),$ где: $\text{В}_{\text{ном}}$ – выручка от продажи номеров
16. Доходность на гостя (Дг), руб./чел.	$\text{Дг} = \text{В}_{\text{общ}} / \text{Чг} \quad (19),$ $\text{В}_{\text{общ}}$ - общая выручка отеля от гостей; Чг - количество гостей
17. Ставка доходности номера ($\text{СД}_{\text{ном}}$), руб.	$\text{СД}_{\text{ном}} = \text{В}_{\text{ном}} / \text{N} \quad (20)$
18. Валовая прибыль на один номер ($\text{ВОП}_{\text{ном}}$), руб.	$\text{ВОП}_{\text{ном}} = \text{ВОП} / \text{N} \quad (21),$ где: ВОП - валовая операционная прибыль.

19. Доходность номерного фонда (ДНФ), руб.	$\text{ДНФ} = 100\% \times \text{РД} / \text{ПД} \quad (22),$ <p>где: РД – реальный доход, ПД – потенциальный доход. ПД= NхЦ, где Ц – цена номера</p>
20. Производительность труда (ПТ), млн. руб./чел.	$\text{ПТ} = \text{В}_{\text{общ}} / \text{Ч}_{\text{п}} \quad (23),$ <p>где: Ч_п – численность персонала, чел.</p>

Образец титульного листа

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ
ТЕРРИТОРИЙ
Кафедра технологий управления

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: «Стратегическое управление развитием гостиничного и ресторанного
комплекса»

На тему: _____

№ _____
« » 2020 года

Выполнил студент группы _____
Направление(43.03.01 «Сервис»)
Ф.И.О. _____

Проверил преподаватель: канд. эконом.наук, доцент
(учёная степень, звание, И.О. Фамилия)

(подпись)
Допустить к защите

« _ » _____ 20 _ года

Факультет управления и развития сельских территорий
Кафедра технологий управления
Отзыв на курсовую работу обучающегося

Фамилия Имя Отчество

курс _____ группа _____

Дисциплина _____

Тема: _____

№	КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОТЫ	Проверка	Доработка
I.	Оценка работы по формальным критериям:	-/+	-/+
1.	Соблюдение сроков сдачи работы по этапам написания		
2.	Внешний вид работы и правильность оформления работы		
3.	Наличие правильно оформленного плана		
4.	Наличие внутренней рубрикации разделов и подразделов		
5.	Указание страниц в плане работы и их нумерация в тексте		
6.	Наличие в тексте сносок и ссылок		
7.	Правильность цитирования и оформления цитат		
8.	Наглядность и качество иллюстрированного материала		
9.	Наличие и качество дополнительных приложений		
10.	Правильность оформления списка использованных материалов		
11.	Использование иностранной литературы в тексте работы, в списке литературы		
II.	Оценка работы по содержанию:	0-5	0-5
1.	Актуальность проблематики		
2.	Логическая структура работы и ее отражение в плане		
3.	Глубина рубрикации и сбалансированность разделов		
4.	Качество введения		
5.	Правильность цели и задач исследования		
6.	Правильность применения методик (методов) исследования		
7.	Соответствие содержания работы заявленной теме		
8.	Соответствие содержания разделов их названию		
9.	Логическая связь между разделами		
10.	Степень самостоятельности в изложении		
11.	Наличие элементов научной новизны		
12.	Связь работы с российской проблематикой		
13.	Умение делать выводы		
14.	Качество составления заключения		
15.	Знание новейшей литературы		
16.	Наличие ошибок принципиального характера		
	Итоговая оценка по характеристикам работы:		

Комментарии к замечаниям в работе

Оценка за курсовую работу _____

_____ 20__ г. Преподаватель
