

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ
ЗАНЯТИЯМ**

для обучающихся по дисциплине
«Менеджмент в туризме и гостеприимстве»
для студентов специальности среднего профессионального образования
43.02.16 «Туризм и гостеприимство»

Методические указания составлены в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 43.02.16 «Туризм и гостеприимство», утвержденного Приказом Минпросвещения России от 12.12.2022 № 1100 и программой дисциплины «Менеджмент в туризме и гостеприимстве»

Составитель: В.Н. Морозова – преподаватель СМК

Рассмотрено на заседании методического объединения укрупненных групп специальностей 43.00.00 Сервис и туризм, протокол № 8 от «23» мая 2023 г.

Рекомендовано к использованию в учебном процессе Методическим советом СМК, протокол № 7 от «25» мая 2023 г.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Менеджмент в туризме и гостеприимстве»

Дисциплина ориентирована на формирование у студентов следующих компетенций:

1) общекультурных (ОК):

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации

информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ЛР 3 Соблюдающий нормы правопорядка, следующий идеалам гражданского

общества, обеспечения безопасности, прав и свобод граждан России. Лояльный к установкам и проявлениям представителей субкультур, отличающий их от групп с деструктивным и девиантным поведением. Демонстрирующий неприятие и предупреждающий социально опасное поведение окружающих

ЛР 16 Соблюдающий основные принципы этики, делового общения, культуры обслуживания клиентов Компании

ЛР 24 Умеющий рационально организовывать физическую и интеллектуальную деятельность, оптимально сочетать труд и отдых, различные виды активности в целях укрепления физического, духовного и социально-психологического здоровья

Практическое занятие №1 Школы управленческой науки

1. Теоретическая часть

Формирование менеджмента как научной дисциплины начинается во второй половине XIX века. Признание же в качестве самостоятельного вида профессиональной деятельности управление получило только в начале XX века. Между тем практика управления насчитывает тысячелетия. Потребность в нем возникла с момента объединения людей в группы и осуществления совместной деятельности.

XX век — это время возникновения и эволюции науки управления. Необходимость решения практических проблем, и прежде всего в производственной сфере, привела к их научному изучению, поиску и выделению профессии руководителя (менеджера) в особый вид деятельности, требующей соответствующих знаний, навыков и умений. В зарубежной науке управления сложились важнейшие концепции, так называемые школы управления, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления.

Основные школы управления, их характеристика

Становление управления как научной дисциплины происходило эволюционным путем. Четко различимые школы управленческой мысли получили развитие в первой половине XX в. Хронологически они могут быть представлены в следующем порядке:

- школа научного управления (1885-1920 гг.);
- классическая (административная) школа управления (1920- 1950 гг.);
- школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930- 1950 гг.);
- школа количественных методов (с 1950 г.).

Основатель школы научного управления Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос: как сделать так, чтобы рабочий работал как машина? Представителями этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 1920-е гг. из этого научного направления выделились самостоятельные науки: научная организация труда, теория организации производства и др.

Целью классической (административной) школы управления было создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией. Основатели этой школы А. Файоль и М. Вебер разрабатывали принципы и методы управления организацией и хотели, чтобы вся организация работала как машина.

Школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, на увеличение внимания социальным потребностям работников. Школа

науки о поведении сконцентрировала внимание на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, изучении индивидуальных способностей отдельных работников.

Ключевой характеристикой школы количественных методов является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Она базируется на достижениях таких наук, как математика, кибернетика, статистика; на использовании математических методов и моделей при подготовке управленческих решений.

2. Вопросы к практическому занятию

1. Наука и практика управления в нашей стране: исторический аспект и современное состояние.
2. Методология науки управления: этапы, проблемы и перспективы развития.
3. Научные школы и концепции развития менеджмента: исторический аспект.
4. Современные подходы к управлению организацией в сложных социально-экономических условиях.
5. Влияние национально-исторических факторов на управление организацией: российский и зарубежный опыт.
6. Глобализация экономического пространства, оценка влияния данного процесса на методологию управления организацией.

3. Задания для практического занятия

Научные школы.

1. Школа научного управления (1885-1920) создана Ф. Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, системном учете».

2. Школа административного управления (1920-1950) основана на научном подходе, разработанном А. Файолем, главная идея которого – рациональное построение организации как иерархической структуры.

3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки (1950 г. – по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее понимание важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. **Авторами этих школ считают М.Фоллет, Э.Мейо, К.Арджирис.**

Задание 1.

Заполните таблицу, дайте сравнительную характеристику каждого исторического направления

Название школы управления	Период действия данного направления в развитии менеджмента	Основатели школы	Основные положения
Школа научного управления			
Школа административного управления			
Школа человеческих отношений			
Школа поведенческих наук			

Задание 2.

Изучите научные школы, подходы и охарактеризуйте их достижения и недостатки.

№ п/п	Название школы	Достижения	Недостатки
1.	Школа научного менеджмента		
2.	Административная школа		
3.	Школа человеческих отношений		
4.	Школа поведенческих наук		
5.	Количественная школа		
6.	Процессный подход		
7.	Системный подход		
8.	Ситуационный подход		

Задание 3.

Вам предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад различных школ в теорию менеджмента:

1. Все действующие научные школы образуют единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента.

2. Создать такую теорию не возможно, но нужно учитывать и использовать рациональное содержание позиций всех существующих школ.

Постановка задачи:

1. Какую точку зрения вы считаете правильной? Обоснуйте свой ответ.

2. Опытный, преуспевающий менеджер часто любит повторять: «У меня своя концепция управления!». Согласны ли Вы с подобным убеждением? Обоснуйте свой ответ.

3. Из каких элементов известных школ управления вы планируете составить индивидуальную концепцию управления организацией и персоналом?

Задание 4.

Знакома ли вам хоть одна из перечисленных ниже фамилий западных ученых? Основоположниками каких теорий они являются?

1. Ф. Тейлор.

2. М. Фоллет.
3. А. Файоль.
4. Э. Мейо.
5. К. Арджирис.

Задание 5.

Какой подход к управлению вы знаете и считаете наиболее современным? Обоснуйте свой ответ.

1. Процессный.
2. Ситуационный.
3. Системный.

Задание 6.

Какая система поощрения персонала кажется вам наиболее прогрессивной? Обоснуйте свой ответ.

1. Поощрения за успехи.
2. Поощрения за результат.
3. Комплексная система.
4. Другая.

Задание 7.

Заполните таблицы 1,2 в правом столбце опишите главные достижения школ менеджмента, используйте подходы с точки зрения различных школ: школа научной организации управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и бихевиористическая школа, школа науки управления. Также рассмотрите процессный, системный и ситуационный подход в управлении и отразите тенденции развития современного менеджмента.

Таблица 1– Исследование школ менеджмента

Школы менеджмента	Теоретические положения и идеи
школа научной организации управления	
школа административного управления	
школа человеческих отношений и бихевиористическая школа	
школа науки управления, или количественный подход	

Таблица 2– Исследование управленческих подходов в менеджменте

Управленческие подходы	Отличительные особенности
Процессный подход в управлении	
Системный подход в управлении	
Ситуационный подход в управлении	

Практическое занятие №2

Менеджмент: понятия, задачи

1. Теоретическая часть

Понятие «менеджмент» (англ. management – управление) означает процесс управления организацией, планирования и контроля и используется практически во всех сферах деятельности организации.

На практике руководитель организации для выполнения своих задач должен применять технические и финансовые средства, а также человеческий потенциал.

Руководитель должен осуществлять ключевые виды деятельности по управлению: планирование, выстраивание организационных связей, мотивацию и контроль, которые в целом и представляют собой менеджмент.

Менеджмент можно рассматривать с различных позиций: как самостоятельную отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства позволяет достигать успеха в экономике, социологии, психологии, праве и др.; как вид профессиональной деятельности, направленной на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ее ресурсов.

Цели

Основная цель менеджмента – достижение и поддержание гармонии в развитии и функционировании организаций. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

Менеджмент имеет общие и специфические цели.

Общие цели менеджмента подразумевают развитие организации в целом и ориентированы на длительную перспективу.

Специфические цели менеджмента разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности организации.

Все цели менеджмента сводятся к выживанию организации и сохранению ею своего места на рынке в течение длительного времени.

Задачи

Основные задачи менеджмента включают:

- эффективную организацию производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей;
- привлечение работников, имеющих высокую квалификацию;
- эффективное стимулирование сотрудников организации путем создания для них комфортных условий труда и системы его оплаты;
- формирование необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- формирование стратегии развития организации и ее реализацию;

– организацию контроля за эффективностью деятельности организации.

Субъекты и объекты

Субъекты и объекты менеджмента в совокупности представляют собой систему управления организации.

Субъект менеджмента – это человек или группа людей, создающих управленческие воздействия в рамках организации и в целях реализации ее целей и задач.

Объект менеджмента – все то, на что ориентированы управленческие воздействия субъекта менеджмента.

Объектами менеджмента могут выступать персонал организации, ее конкуренты, финансы организации, производство, сбыт, поставщики ресурсов, информация и т. д.

Принципы

В основе системы управления организацией лежат базовые принципы менеджмента. В их состав входят:

- сочетание научности и творчества, специализации и универсальности;
- целенаправленность;
- последовательность;
- непрерывность;
- взаимодействие централизованного руководства и самоуправления;
- концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников;
- обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы;
- состязательность участников управления;
- предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений.

2. Вопросы к практическому занятию

1. Понятие и сущность менеджмента. Особенности общего управления предприятием сферы сервиса
2. Дайте определение менеджер, руководитель, управленец, объясните, можно ли ставить между ними знак равенства.
3. Охарактеризуйте виды и функции менеджмента предприятий индустрии туризма
4. Перечислите основные функции менеджмента, обоснуйте, почему их относят к основным функциям. Какие дополнительные функции менеджмента вы можете назвать.

5. Можно ли отождествлять английское понятие «менеджмент» и русское «управление» и, соответственно «менеджер» и «руководитель»

3. Задания для практического занятия

Основные этапы истории менеджмента:

1. Промышленный переворот (с 20-30-х по 80-90-е гг. XIX в.).
2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.).
3. Эпоха массового сбыта (30-50-е гг. XX в.).
4. Постиндустриальное общество (60-90-е гг. XX в.).
5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.).

Задание 1.

Опишите общие черты и различия основных концепций управления.

Задание 2.

Изучите подходы к определению понятия «менеджмент», приведите примеры определений из разных источников. Выявите общие подходы в определениях.

Составьте схему, в которой отразите связи менеджмента с другими науками, проанализируйте получившуюся схему.

Задание 3.

Изучите функции менеджмента.

Известно, что основные функции менеджмента образуют его процесс, под которым понимают последовательность выполнения основных функций менеджмента, направленных на достижение целей туристской организации.

Составьте схему, в которой отразите основные этапы процесса менеджмента, дайте характеристику каждого этапа.

Укажите, в чем проявляется тесная взаимосвязь основных функций менеджмента и процесса менеджмента?

Задание 4.

Опишите роль менеджера на каждом уровне управления

Название уровня управления	Роль менеджера на каждом уровне (укажите, какие функции он выполняет)

Задание 5. Из имеющихся данных таблице 1, установите соответствие между уровнями управления и менеджером в таблице 2.

Таблица 1 – Данные

Уровни управления	Руководители
1 низший	А – директор
2 средний	Б – мастер
3 высший	В – преподаватель Г – начальник цеха Д – главный бухгалтер Е – начальник отдел Ж – главный механик

Таблица 2 – Соответствие между уровнями управления и менеджером.

Уровни управления	Руководители
1 низший	
2 средний	
3 высший	

Практическое занятие №3

Тенденции развития туризма и сферы гостеприимства в России

1. Теоретическая часть

Туризм – одна из самых динамично развивающихся отраслей экономики России, и, разумеется, важнейшим её столпом является сеть гостиничных хозяйств. С ростом глобализации, развитием транспорта и логистики, гостиничная индустрия также претерпевает стремительные существенные изменения и характеризуется жёсткой внутренней конкуренцией в сфере предоставляемых услуг.

Сфера туризма и гостеприимства тесно связано с социально-экономическим развитием страны. Основой гостеприимства является гостиничное дело, которое включает в себя условия комфортабельного пребывания гостей в гостинице: система бронирования, услуги общественного питания, организация трансфера и т.д.

Развитие туристской индустрии в России в 2021 году происходит в условиях иной реальности, которая характеризуется наличием целого ряда ограничений для сферы гостеприимства и общественного питания, а также внедрением цифровых технологий и новых моделей поведения предпринимательского сообщества.

Учет в производственной деятельности современных трендов трансформации туристского рынка, потребительского поведения и социально-экономических факторов применительно повышению гостеприимства

Сейчас гостиничная отрасль в России претерпевает стремительные изменения на фоне происходящих во внешней и внутренней политике событий. Индустрия пережила уход большого числа зарубежных компаний с гостиничного рынка и падение доли иностранных туристов, особенно перемены коснулись курортных и туристических зон на западных границах. Однако перемены на рынке открывают большие возможности для развития малого гостиничного бизнеса и внутреннего туризма, раскрытия богатого рекреационного потенциала нашей страны. Расширение внутреннего туризма приведёт к созданию новых направлений, зарождается потенциал для строительства мест активного отдыха и локальных рекреационных центров.

От международных брендов потребитель неизбежно перейдёт к российским, что подстегнёт развитие локальных операторов. Поддержка государства обеспечивает функционирование существующих отелей и гостиниц, а также поощряет создание новых. Ожидается, что в обозримом будущем, в связи со снижением напряжённости на международной арене, удастся вернуть, хотя бы отчасти, поток иностранных туристов с запада, пока что главная ставка делается на приезжающих из стран востока.

В ближайшие годы мы увидим не только количественные, но и качественные перемены, развитие инфраструктуры мест отдыха, расширение оказываемых услуг и технологий взаимодействия с клиентами.

2. Вопросы к практическому занятию

1. Рынок гостиничных услуг и его компоненты.
2. Оценка конкурентоспособности предприятий гостеприимства.
3. Перечислите основные этапы становления и развития гостиничного дела.
4. Приведите примеры эпохальных событий, которые способствовали развитию гостиничного дела.
5. Поясните происхождение понятий «гостиница» и «отель».
6. Подготовьте краткое сообщение об истории развития гостиничного дела.
7. Назовите и охарактеризуйте факторы, влияющие на развитие гостиничного дела.
8. Какие факторы развития гостиничного дела относятся к внешним? Охарактеризуйте их.
9. Назовите и охарактеризуйте внутренние факторы развития гостиничного дела.
10. Какие факторы относятся к социально-демографическим?
11. Сформулируйте основные тенденции развития гостиничного дела в России.
12. Назовите существующие модели гостеприимства.

13. Каким образом Олимпийские игры 2014 г. в Сочи повлияли на развитие гостиничного дела в России?

3. Задания для практического занятия

Задание 1.

Распечатайте карту России. Отметьте основные (действующие и потенциальные), на ваш взгляд, центры индустрии гостеприимства на территории России. Разными цветами разрисуйте зоны по виду преобладающего туризма (бизнес, экологический, экстремальный, пляжный, горнолыжный и т.д.). Дугами изобразите направление основных транспортных потоков к этим центрам. Не забудьте расшифровать все условные обозначения.

Задание 2.

Выберите пять-семь интересных вам стран мира. Схематично опишите каждую из них с точки зрения маркетинга территорий. Зафиксируйте основные направления гостеприимства, центры притяжения туристов разных интересов, локации.

Задание 3.

Выберите любой город России и, используя все доступные источники информации, разработайте для него собственную схему позиционирования и продвижения на внутреннем и внешнем рынках.

Практическое занятие №4

Туристский комплекс как объект управления

1. Теоретическая часть

Сложившаяся к настоящему времени система организации управления туристским комплексом отражает происходящий в России процесс перехода от сверхцентрализованной административной системы, базировавшейся на доминировании государственных форм собственности, к хозяйственному механизму, сочетающему различные формы собственности.

Децентрализация в условиях рыночной экономики предполагает передачу права осуществления туристской деятельности любой организации независимо от формы собственности.

Этот процесс сопровождается созданием различного рода ассоциаций, союзов и объединений. В настоящее время среди участников туристской деятельности наряду с государственными организациями действуют акционерные предприятия, ассоциации, концерны, консорциумы, создаются совместные предприятия (СП) с участием иностранных партнеров на территории России, осуществляется туристская деятельность российских

предприятий за рубежом. В основу их работы положено законодательство по совместному предпринимательству и привлечению иностранного капитала, по валютному регулированию, таможенному регулированию и ряд других законодательных актов.

Управление туристским комплексом реализуется в рамках организационной структуры, включающей три уровня; макроэкономический, мезоэкономический и микроэкономический.

Для повышения роли организаций микроэкономического уровня в туристской индустрии важно создать необходимые организационные предпосылки. Следует либерализовать государственное регулирование, и создать систему стимулирования туристской деятельности - льготного кредитования и налогообложения. Однако в настоящее время из-за ограниченности средств государственного бюджета процессы кредитования, льготного налогообложения и страхования не получили достаточного развития. Мезоэкономический уровень представлен отраслевыми министерствами и ведомствами (например, министерством здравоохранения, министерством транспорта и т.д.), департаментами по туризму в субъектах РФ. Права местных органов власти в области туризма расширяются, что, несомненно, способствует включению многих предприятий и организаций в туристскую деятельность, обеспечивая развитие гостинично-туристского комплекса и увеличение производства туристской продукции.

Администрации регионов и создаваемые ими органы имеют право: заключать договоры с зарубежными партнерами на реализацию и приобретение турпродукции за счет имеющихся валютных средств или на иной основе; участвовать в создании совместных с зарубежными партнерами культурных, туристских, физкультурно-оздоровительных центров и других организаций.

Микроэкономический уровень организации туристского комплекса представлен организациями-исполнителями услуги и организациями-посредниками.

К организациям непосредственного обслуживания относятся:

- туристские фирмы;
- туроператоры;
- турагенты;
- средства размещения (гостиницы, мотели, кемпинги, пансионаты, частные квартиры, туристские базы, дома отдыха и другие средства размещения);
- лечебно-оздоровительные учреждения (курорты и санатории);

- перевозчики (транспортные предприятия, автопредприятия, авиационные предприятия, железнодорожные ведомства, предприятия морского и речного транспорта и др.);

- организации и предприятия по изготовлению сувенирной продукции;

- организации торговли сувенирной продукцией;

- организации по созданию дополнительных услуг туристам (гиды-переводчики, обменные пункты валюты, предприятия развлечения, автопрокатные фирмы);

- организации по рекламе туризма;

- организации по страхованию;

- информационные туристские организации.

К туристским организациям-посредникам относятся:

- предприятия питания вне гостиничного хозяйства (рестораны, буфеты, бары, кафе и т.д.);

- транспортные предприятия (такси, рейсовые автобусы и т.д.);

- предприятия по производству сельскохозяйственной продукции, одежды, мебели, строительные компании и т.д.;

- банки, химчистки, парикмахерские, лечебные заведения, автомастерские, бензоколонки и др.;

- учебные туристские заведения (высшие и специальные). В настоящее время большинство туристских организаций объединились в ассоциации по интересам. Эти неправительственные общественные объединения играют роль мощного туристского лобби на национальном уровне и представляют интересы их членов в международных туристских организациях.

2. Вопросы к практическому занятию

1. Охарактеризуйте особенности туризма как объекта управления.

2. Опишите место туристской индустрии в экономике страны.

3. Организация управления туристским комплексом за рубежом, возможность ее использования в России.

4. Организации управления индустрией туризма в России и регионах.

5. На какие типы и категории подразделяется туризм?

6. Какие макрорегионы туристского рынка выделяет ЮНВТО?

7. Что такое «туристский поток» и какими показателями он определяется?

8. Охарактеризуйте страны-лидеры на мировом туристском рынке. В чем заключаются их преимущества?

9. Опишите основные тенденции и перспективные направления развития мирового туристского рынка.

10. Охарактеризуйте особенности становления туристского рынка в постсоветской России.

11. Дайте оценку современного состояния российского туристского рынка.
12. В чем заключаются основные функции международных туристских организаций?
13. Назовите и охарактеризуйте три основные модели управления туристским комплексом за рубежом.
14. Какие органы власти и организации осуществляют управление туристским комплексом России?
15. Перечислите российские общественные организации в сфере туризма и основные направления их деятельности.
16. Дайте определение туристскому региону.
17. Охарактеризуйте особенности управления туристским комплексом за рубежом.
18. В чем состоит государственная политика в туристской отрасли?

3. Задания для практического занятия

Задание 1.

Рассмотрите понятие туризма. С помощью учебной литературы дайте определение понятию «туризм». Перечислите виды деятельности и услуги, включаемые в туризм. Выделите функции международного туризма.

Задание 2.

Рассмотрите место туристской индустрии в экономике. С помощью учебной литературы выявите предпосылки выделения туристской сферы деятельности в отдельную отрасль экономики. Укажите, что понимают под мультипликативным эффектом туризма, приведите примеры. Ставьте схему, в которой отразите отраслевую структуру экономики. Выделите на этой схеме место туристской индустрии в экономике.

Задание 3.

Составьте словарь основных терминов по теме «Туристский комплекс как объект управления»

.

Задание 4.

Составьте кроссворд из основных терминов по теме «Туристский комплекс как объект управления»

.

Задание 5.

Сравните существующие модели управления туристским комплексом. Изучите существующие модели управления туристским комплексом в разных странах мира. На основе изученного материала заполните таблицу, в которой охарактеризуйте существующие модели управления туристским

комплексом: характеристика модели, страны и регионы мира, в которых данная модель используется, сходства и различия моделей (Таблица 1).

Таблица 1 – Модели управления туристским комплексом

План сравнения	Первая модель	Вторая модель	Третья модель

Задание 6.

Изучите модель управления туристским комплексом России. Охарактеризуйте уровни управления туристским комплексом. Постройте схему, в которой отразите модель управления туристским комплексом в России.

Задание 7.

Изучите модель управления туризмом в регионе вашего проживания. Составьте схему, в которой отразите модель управления индустрией туризма в вашем регионе, отразив уровни и звенья.

Практическая подготовка №1 Организационно-правовые аспекты турбизнеса

1. Алгоритм выполнения задания

Туроператорская и турагентская деятельность является предпринимательской (абзац третий пункта 1 ст. 2 ГК РФ). Следовательно, решив заниматься туристской деятельностью, лицо должно в первую очередь зарегистрироваться в установленном порядке как юридическое лицо (для осуществления туроператорской или турагентской деятельности) либо как индивидуальный предприниматель (для осуществления турагентской деятельности).

Определение юридического лица дает статья 48 ГК РФ: «Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде».

По целям деятельности юридические лица подразделяются на две группы – коммерческие организации и некоммерческие организации.

2. Задания к практической подготовке

Задание 1.

Может ли турист просить о внесении изменений в стандартный договор, предлагаемый туристской фирмой?

Определите возможные направления поиска правильного ответа.

Шаг 1. Познакомьтесь с правами туриста.

Шаг 2. Представьте себя туристом, оформляющим индивидуальный тур.

Шаг 3. А теперь представьте себя менеджером туристской фирмы, к которому пришел клиент, желающий совершить поездку по программе стандартного тура, но со своей семьей, а не с группой туристов.

Шаг 4. Рассмотрите проблему с точки зрения удовлетворения интересов обоих участников туристского рынка (клиента и туристской фирмы).

Задание 2.

Прав ли турист, требующий, чтобы его договор с турагентством был подписан директором или менеджером, но по доверенности. Рядовой сотрудник туристской фирмы, от лица которой заключается договор, не имеет доверенности и утверждает: «У нас менеджеры подписывают все договоры».

Задание 3. Иногда коммерческие фирмы приобретают туристские путевки для своих сотрудников и оплачивают их со счета фирмы. Как называется такой договор? У кого возникают права и обязанности по такому договору?

Задание 4.

Какие документы необходимы для покупки тура по городам Европы?

Задание 5.

Почему в тексте договора московской туристской фирмы «Кругозор», специализирующейся на организации автобусных туров по Европе, имеется пункт о загранпаспорте, согласно которому его срок действия должен заканчиваться не ранее шести месяцев со дня поездки?

Задание 6.

Какие документы должен получить турист на руки при покупке тура?

Задание 7.

Индивидуальный предприниматель планирует заниматься турагентской деятельностью. Имеет ли он право принимать на работу других

граждан. Какие договоры гражданско-правового характера он может заключать с физическими лицами?

Задание 8.

Определите какие из перечисленных документов могут составлять коммерческую тайну предприятия:

- 1) учредительные документы и устав;
- 2) документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью; сведения по установленным формам отчетности о финансовохозяйственной деятельности;
- 3) иные сведения, необходимые для проверки правильности исчисления и уплаты налогов и других обязательных платежей в государственную бюджетную систему Российской Федерации;
- 4) документы о платежеспособности;
- 5) сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда;
- 6) сведения о наличии свободных рабочих мест;
- 7) документы об уплате налогов и обязательных платежах;
- 8) сведения о загрязнении окружающей среды;
- 9) сведения о нарушении антимонопольного законодательства;
- 10) сведения о несоблюдении безопасных условий труда и размерах причиненного при этом ущерба;
- 11) сведения о реализации продукции, причиняющей вред здоровью населения;
- 12) сведения об участии должностных лиц предприятия в кооперативах, малых предприятиях, товариществах и других организациях, занимающихся предпринимательской деятельностью?

Задание 9.

Разработайте программу проведения дней кипрской культуры в вашем городе с ориентацией на стимулирование интересов горожан к отдыху на острове Афродиты.

Задание 10.

В газете «Из рук в руки» помещено объявление следующего содержания: «Даю работу по реализации туристских путевок. Режим работы свободный. Размер заработка от 13000 руб. в месяц до 1000 \$ US в неделю — зависит от инициативы с вашей стороны. Для получения подробной инструкции вышлите 350 руб. по адресу: Владивосток-91, а/я 198».

Относится ли данное предложение к трудоустройству лица, принявшего его? Обоснуйте свой ответ ссылками на соответствующие законодательные акты.

Задание 11.

Освобождается ли туристская фирма от ответственности за нарушение договора после окончания срока его действия?

Задание 12.

Клиент, оформляя индивидуальный тур в Таиланд, узнает, что в новом году он первый на данном направлении, и в шутку заявляет, что туристская фирма в связи с этим должна предоставить ему скидку. Но скидки по этому туру не предусмотрены. Как следует поступить менеджеру в данном случае? Может ли туристская фирма предоставить клиенту скидку? Если да, то за счет каких сумм? Если нет, то почему, ведь имидж фирмы стоит дорого? При поиске решения необходимо ответить на вопросы: в каком качестве предстает фирма в данном случае; как турагент или туроператор; насколько важен для фирмы данный клиент; как следует поступить, если фирма не может снизить цену тура; может быть, на шутливый вопрос клиента дать такой же шутливый ответ?

Задание 13.

Возможно ли исключение из стоимости турпакета на один два дня услуг гостиницы и питания?

Задание 14.

Что такое ваучер и почему он выписывается при организации только некоторых зарубежных туров?

Задание 15.

Если туристская фирма имеет сертификат соответствия, должна ли она дополнительно сертифицировать вновь разработанные туры?

Практическая подготовка №2

Составление схемы продвижения туристских и гостиничных услуг

1. Алгоритм выполнения задания

Под системой продвижения туристского продукта туроператора принято понимать: формирование сбытовой сети, информацию, рекламу, нерекламные методы продвижения

Продвижение гостиничных услуг на рынке подразумевает осуществление гостиницей необходимых коммуникационных связей с потенциальными потребителями с целью привлечь их внимание к предлагаемым услугам и вызвать у них желание воспользоваться ими. Существуют следующие способы продвижения услуг, в том числе и гостиничных: – реклама (advertising); – персональные продажи (personal sales); – стимулирование сбыта (sales promotion); – связи с общественностью (public relations)

Все мероприятия должны обеспечить:

- известность гостиницы на возможно более широком российском и иностранном рынках в плане их территориального положения и сегментации потребительского спроса;

- информирование потенциальных иногородних и иностранных потребителей о номенклатуре, качестве и преимуществах предлагаемых гостиничных услуг;

- стимулирование продажи максимума производимых гостиницей услуг, включая услуги общепита, культурно-развлекательные, бытовые, транспортные и другие услуги;

- информирование потенциальных иногородних и иностранных потребителей о доступности предлагаемых услуг, о ценах, каналах и условиях предварительного и текущего бронирования и приобретения.

Задача гостиницы состоит в том, чтобы обеспечить максимальную эффективность работы по продвижению своих услуг на весьма широком и неоднородном рынке. Эта работа должна строиться на основе четкого планирования.

Продвижение - это различные тактические и стратегические средства, имеющие целью непосредственное и опосредованное укрепление позиций предприятия на рынке предлагаемых им продуктов и активизацию продажи этих продуктов.

Западные специалисты выделяют четыре основных метода продвижения продукции. Реклама и паблик рилейшнз носят массовый характер, стимулирование сбыта и дирек-маркетинг - индивидуальные

Продвижение и продажа турпродуктов предполагает использование целого комплекса мер – от участия в специализированных ярмарках до рекламы в Интернете. Маркетологи рекомендуют прибегать к стратегии «7Р» каждое из которых начинается на букву «Р», последовательность семи маркетинговых мероприятий, английского алфавита: «продукт» (product), «планирование» (planning), «место» (place), «люди» (people), «цены» (prices), «продвижение» (promotion), «процесс» (process). Это последовательность маркетинговых мероприятий, ведущих к увеличению продаж.

Схемы рыночных каналов продвижения продукта туроператора

Схема А: рецептивный ТО -> Турист

Схема Б: рецептивный ТО ->ТА -> Турист

Схема В: рецептивный ТО ->инициативный ТО ->ТА ->Турист

Схема Г: рецептивный ТО ->инициативный ТО ->ТО-оптовик ->ТА ->Турист

Схема Д: Рецептивный ТО ->инициативный ТО ->ТО-оптовик- >ТА ->Агент ->Турист

По **схеме А** чаще всего работают мелкие туристские фирмы, которые практикуют самостоятельную продажу собственных туров. Однако большого успеха такая деятельность не приносит и возможна лишь при малом объеме услуг (не более десяти групп в год). Она обычно сочетается с агентской работой по продаже чужих туров. Чаще всего такая фирма обслуживает либо конкретное предприятие, либо устоявшийся и небольшой круг клиентов. Для крупного туроператора такой вид продаж неприемлем.

По **схеме Б** работают более крупные туроператоры, имеющие уже достаточно высокие объемы продаж. При этом может быть несколько турагентств. К реализации своего туристского продукта крупный туроператор привлекает множество (иногда более 1000) посредников - туристских агентств и частных агентов.

На **схеме В** представлен канал продвижения турпродукта от рецептивного (на приеме) туроператора посредством инициативных туроператоров в разных странах, имеющих там свою агентскую сеть.

Схема Г. На этой схеме представлен канал продвижения туристского продукта с участием оптовиков (wholesalers). Это посредническая туроператорская фирма, которая обычно работает в пределах определенного региона, централизованно закупая туры у отечественных и зарубежных туроператоров.

На **схеме Д** добавляется еще одно завершающее звено - турагент как физическое лицо (коммивояжер). В крупных городах цивилизованных стран туристских агентств - множество. Практически каждая третья витрина на первом этаже центра города принадлежит туристскому агентству. И тем не менее наиболее значительная часть продаж совершается не в самих агентствах, а их агентами вне офисов. Люди, применительно к данному случаю - потенциальные туристы, в силу ряда психологических факторов более склонны верить друзьям, знакомым, близким и вообще живым людям, побывавшим в туристской поездке, чем рекламе и вывескам в витринах агентств, хотя последние факторы немаловажны и играют свою положительную роль. В связи с этим возникает необходимость еще одной

ступени в этой иерархии посреднических уровней, представленной на схеме Г, - агент, работающий персонально с индивидуальными потребителями и группами населения, предприятиями и т.

В последние годы система сбыта туристского продукта приобрела две массовые формы: традиционную и нетрадиционную.

К традиционным формам продажи туристских услуг относятся все те многочисленные туристские фирмы, для которых эта деятельность является основной, обеспечивающей их жизнеспособность. Статистика показывает, что за рубежом это одна из наиболее распространенных предпринимательских структур в области туризма. Так, в США насчитывается более 30 тыс. туристских фирм. При такой большой численности туристских фирм в их функциональных, структурных, коммерческих характеристиках можно наблюдать большие различия.

Нетрадиционные формы продажи туристских услуг возникают и активно действуют в отраслях, не связанных напрямую с туризмом. Динамичное развитие международного туризма подталкивает многие крупные нетуристские компании вкладывать свои средства в туристскую индустрию.

2. Задания к практической подготовке

Задание 1.

Заполнить таблицу «Классификация рекламных средств»

Средство рекламы	Описание	Достоинства	Недостатки
Акустические			
Графические			
Визуальнозрелищные			
Предметные			
Средства декоративной рекламы			

Задание 2.

Заполнить таблицу «Параметры рекламы, необходимые для планирования рекламных средств»

Тип параметра	Описание параметра
Охват	
Частота	
Сила воздействия	
Периодичность	

Задание 3.

Создайте рекламное сообщение или PR-информацию о любом мероприятии в индустрии гостеприимства и туризма, проходящее в городе Ставрополе или других регионах РФ, рекламу нового отеля, рекламу конференции по случаю внедрения на рынок новой гостиничной услуги и т.д.

Задание 4.

Разработайте информационное рекламное сообщение в виде ньюс-релиза – краткого новостного материала, рассчитанного для объявления по радио, телевидению на несколько минут;

Задание 5.

Составьте пресс-релиз о любом мероприятии, событии, новой услуге внедряемой гостиницей на рынок, или о проведении пресс-конференции по случаю открытия нового отеля или ресторана при гостинице – для публикации статьи.

Образец для составления пресс-релиза

к печати
ЗАГОЛОВОК ПРЕСС-РЕЛИЗА
Лид – первый абзац пресс-релиза, содержит основную идею
Каждая новая мысль должна излагаться с новой строки.
Объем пресс-релиза может составлять от одной до нескольких страниц, обязательно пронумерованных в нижней части листа.
Заключение, финальный вывод.
Контактная информация:
телефон, факс
ФИО ответственного от гостиницы
№ страниц

Задание 6.

Разработайте факт-лист о деятельности гостиничного предприятия – краткий PR-документ, отражающий профиль, продукты, специализацию, месторасположение, краткую историю отеля, текущие результаты продаж и перспективы деятельности.

Задание 7.

Разработанные Вами рекламные сообщения проанализируйте и запишите таблицу:

Форма представления рекламного обращения	Используемые средства массовой коммуникации	Цели данного рекламного обращения

Задание 8.

Ситуация. Туристская компания «Миг-вож» является классическим туроператором. Среди направлений, предлагаемых компанией, Египет (отдых, экскурсионные туры, любые индивидуальные программы), Италия (отдых на курортах Римини и Чезенатико, классическая и экскурсионные программы), Греция.

«Режим наибольшего благоприятствования для агентств» — вот принцип, которого строго придерживается компания в своей работе. Все 29 турагенты после заключения договора о сотрудничестве ставятся получателями факс-бюллетеней, в которых, помимо прайс-листов, содержатся оперативные сведения о курортах (вплоть до температуры воздуха и воды), информация о наличии мест на ближайшие заезды, изменения консульских требований и т.д. То, от чего приходят в восторг региональные партнеры, — это принцип «обратного звонка», который компания «Миг-вож» стала пользоваться в международных телефонных разговорах. Турагенту достаточно позвонить в компанию, представиться, назвать номер телефона и сказать: «Обратный звонок, пожалуйста». И менеджеры компании сами перезвонят агенту, так что дальнейшее общение по международной линии будет происходить за счет туроператора.

Вопросы к ситуации

1. Охарактеризуйте канал сбыта, используемый компанией «Мигвож». В чем его достоинства и недостатки?
2. Какие еще каналы сбыта туристского продукта вы знаете? Дайте им характеристику.
3. Какими критериями вы бы руководствовались при выборе турагента?
4. В чем заключаются особенности работы компании «Миг-вож» с турагентами? Какие еще приемы установления взаимоотношений с турагентами вам известны?

Задание 9.

Ситуация

Однажды Марк Твен присутствовал на собрании, куда был приглашен миссионер. Миссионер обратился к присутствующим с речью, которая

произвела на Марка Твена сильное впечатление. Позднее он рассказывал: «Голос у него был прекрасный. Он рассказывал нам, как страдают туземцы, и молил о помощи с такой волнующей простотой, что я мысленно удвоил сумму в пятьдесят центов, которую собирался пожертвовать. Он описывал бедственное положение дикарей так ярко, что я мысленно увеличил сумму пожертвования от одного доллара до пяти. Священник продолжал говорить. Я стал опасаться, что бывших у меня наличных не хватает, и решил выписать чек. А он все говорил и говорил об ужасном положении туземцев. Я отказался от решения выписать чек. Он продолжал говорить. Я сократил сумму предполагаемого пожертвования до пяти долларов. Он не умолкал, и мое пожертвование сократилось сначала до четырех, потом до трех, до двух и, наконец, до одного доллара. Он все не прекращал свою проповедь. Когда тарелка с пожертвованиями дошла до меня, я взял с нее пять центов».

Вопросы к ситуации

1. Оцените историю, происшедшую с Марком Твеном, с позиций процесса личной продажи. Сделайте соответствующие выводы, подкрепив их рекомендациями.
2. В чем состоят коммуникационные особенности личной продажи?
3. Что означает вести переговоры, установить отношения и удовлетворить потребность в процессе личной продажи?
4. Дайте развернутую характеристику типов поведения продавца в процессе личной продажи. Приведите подтверждающие примеры.
5. Как повысить эффективность презентации туристского продукта?

Задание 10.

Вы работаете менеджером турфирмы всего пару недель. Вы очень горды турпродуктом, который реализуете, и поэтому твердите потенциальному клиенту, что ваши услуги сравнимы только с «кадиллаком» в автомобилестроении, они лучшие из имеющихся на рынке и на много световых лет опережают предложения конкурентов. Во время презентации турпродукта вы уделяете львиную долю времени рассказу о его великолепном качестве. Потенциальный клиент отвечает: «Меня не слишком интересует высочайшее качество ваших услуг».

Вопросы

Почему он отреагировал на ваши слова отрицательно? Что в самом деле интересовало клиента? Ответ аргументируйте.

Задание 11.

Директор крупного туристского предприятия на совещании сделал перед своими сотрудниками следующее заявление: «Единственное условие успеха в бизнесе – клиент. Забудьте академические принципы управления. Все, что вам нужно, – это определить, правильно ли вы построили отношения с постоянными клиентами, и постараться увеличить их число».

Насколько справедливо это высказывание? Ответ аргументируйте.

Задание 12.

В одной из конкурирующих гостиниц постояльцам неоднократно попадалось на глаза рекламное объявление, гласящее: «Думайте о супруге и детях, оставшихся дома».

С какой целью гостиница использует подобную рекламу?

Задание 13.

Конкурсы и игры представляют собой достаточно эффективный способ поощрения к приобретению туристских услуг и привлечения новой клиентуры.

Предложите условия, правила и содержание подобных мероприятий, которые турфирма может использовать во время проведения туристской выставки. Проявите изобретательность, творческий подход и индивидуальность.

Практическая подготовка №3 **Структура управления организацией в сфере туризма и** **гостеприимства**

Алгоритм выполнения задания

Для выполнения функции управления предприятием разрабатывается организационная структура, под которой понимают состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. Организационная структура туристского предприятия характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов управления, производственных подразделений, форм и взаимосвязей, обеспечивающих достижение целей организации. Структура управления определяется составом органов управления предприятия, характером их специализаций, и формально закрепляется уставом предприятия и документально оформляется положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями. В зависимости от характера связей между различными подразделениями

различают иерархические и органические организационные структуры управления.

Организационная структура и форма управления предприятием имеют большое значение в менеджменте. Благодаря данной структуре осуществляется управленческий процесс, принимаются управленческие решения, происходит обмен информацией между руководством, обеспечивается взаимодействие сотрудников.

Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационная структура управления складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В структуре управления гостиницей выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений).

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления гостиницей. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

В управленческой практике индустрии гостеприимства наиболее распространены следующие типы организационных структур: линейный; функциональный; линейно-функциональный.

2. Задания к практической подготовке

Задание 1.

Пользуясь учебной литературой, перечислите факторы, которые влияют на выбор организационной структуры управления туристского предприятия. Постройте схему, в которой отразите классификацию организационных структур управления.

Задание 2.

Изучите виды организационных структур предприятия. Опишите достоинства и недостатки различных видов организационных структур (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная), результат оформите в виде таблицы (Таблица 1).

Таблица 1 – Вид организационных структур управления

Вид организационной структуры	Достоинства	Недостатки

Задание 3.

С помощью учебной литературы, укажите, что понимают под «Положением о структурном подразделении», «должностная инструкция», для каких целей их разрабатывают. Составьте «Положение о структурном подразделении» для одного из отделов туроператора, занимающегося зарубежным туризмом. Разработайте должностные инструкции для данного подразделения.

Задание 4.

Спроектируйте организационную структуру туроператора, занимающегося зарубежным туризмом и приемом иностранных туристов. Определите: к какому типу относится рассматриваемая структура; в чем состоит горизонтальное и вертикальное разделение труда; каковы преимущества и недостатки разработанной структуры.

Задание 5.

Укажите, что понимают под формальными и неформальными организациями. Раскройте причины возникновения неформальных организаций. Какое значение играют неформальные организации в деятельности предприятия.

Практическая подготовка №4

Методы управления организацией в сфере туризма и гостеприимства

1. Алгоритм выполнения задания

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов. Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. Слово «метод» - греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же - они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности - на персонал организаций (предприятий, компаний, фирм).

Экономические методы управления. Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Организационно-распорядительные методы управления. Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят: организационное проектирование, регламентирование, нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения. При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.). Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы. Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме: приказа, постановления, распоряжения, инструктажа, команды, рекомендации.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

Социально-психологические методы управления. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека). Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность работника и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

2. Задания к практической подготовке

Задание 1.

Изучите систему методов управления (это система приемов и способов воздействия на управляемые объект для достижения поставленных целей) и выполните следующие задания:

1) Перечислите основные методы управления, применяемые в туристской организации, раскройте их содержание. Составьте схему, в которой отразите классификацию методов управления.

2) Разработайте конкретную программу применения методов управления: экономических, административных (организационно-распорядительных), социально-психологических в процессе управления коллективом туристского предприятия. Оформите свою программу в виде списка методов (раскрыв способы применения).

Задание 2.

Разработайте и постройте «дерево целей» (дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Для выполнения задания выберите тип туристского предприятия: туроператор (работающий на внутреннем рынке); туроператор (специализирующийся на выездном и въездном туризме); турагентство (различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов). Необходимо охарактеризовать бизнес, определить главную стратегическую цель и построить на ее основе дерево целей.

Задание 3.

Составить организационный план предприятия, выбрать метод и стиль управления.

Задание 4.

Рассмотрите следующие два документа и подумайте, в каких методах управления они используются. Какова роль этих документов в обеспечении качества услуг и обслуживания в гостиницах.

Правила внутреннего трудового распорядка гостиниц

– График работы Персонала гостиницы составляется руководителями подразделений и утверждается Руководством Компании по представлению Администрации Гостиницы.

– Индивидуальные графики составляются с учетом особенностей выполняемой работы с целью обеспечения бесперебойной высококачественной круглосуточной работы Гостиницы.

– Не допускается нахождение работника на территории Гостиницы в нерабочее время и в местах, не обусловленных выполнением должностных обязанностей в рабочее время.

– Расписание перерыва для отдыха и питания определяется для каждого работника Гостиницы его непосредственным руководителем. Ответственность за составление, доведение до работника и выполнение графика лежит на Администрации Гостиницы.

– Очередность предоставления отпусков работникам Гостиницы устанавливается графиком отпусков, утверждаемым Руководством Компании по представлению Администрации Гостиницы, составленным с учетом производственной необходимости и пожеланий работников.

– Работники для входа на территорию Гостиницы и выхода с территории Гостиницы используют исключительно служебный вход, со стороны Шлюзовой набережной, оснащенный электронным замком, фиксирующим личный код работника и время прохода.

– Работникам Гостиницы запрещается отвлекать коллег по работе от выполнения их служебных обязанностей любой информацией, не относящейся к их работе.

– Запрещается распространять любой печатный материал среди работников на территории Гостиницы.

– Запрещается распространять любые товары среди работников на территории Гостиницы.

– Запрещается употребление работниками спиртных напитков или пребывание на территории Гостиницы в нетрезвом состоянии как в рабочее, так и в нерабочее время.

– Соккрытие руководителями подразделений случаев употребления спиртных напитков или непринятие ими мер к отстранению от работы лиц, находящихся в нетрезвом состоянии, влечет наложение административного взыскания.

– Курение разрешается только в специально отведенных для этого местах, определенных Администрацией Гостиницы. Курение строго запрещается в помещениях с личными шкафчиками, в лифтах, на лестничных маршах и площадках, рабочих зонах, комнатах отдыха и кафетерии. Запрещается курение во всех клиентских зонах.

Запрещается вход родственников работников на территорию Гостиницы без разрешения Администрации Гостиницы.

Правила корпоративного поведения и взаимоотношений персонала с гостями и клиентами

Работникам запрещается пользоваться услугами, предназначенными для гостей (клиентов) Гостиницы: центральным входом в Гостиницу, лифтами для гостей (клиентов), телефонами для гостей (клиентов), комнатами отдыха для гостей (клиентов), туалетами для гостей (клиентов), барами для гостей (клиентов), ресторанами для гостей (клиентов).

Работникам Гостиницы запрещается обращение к гостям (клиентам) за автографами. Руководство Компании предполагает безусловное соблюдение всеми работниками Гостиницы следующих норм поведения:

- категорически не допускается использование ненормативной лексики и словесных форм, принижающих достоинство гостей, клиентов и Персонала Гостиницы;

- категорически не допускается использование профессиональных жаргонизмов;

- не допускается использование иностранных слов и терминов при наличии равнозначных употребимых слов и терминов в русском языке;

- обязательно использование обращения «Господин...», «Госпожа...» (в русском языке).

Практическая подготовка №5

Управление персоналом в организации туризма и гостеприимства

1. Алгоритм выполнения задания

Туристский и гостиничный бизнес - одно из наиболее динамично развивающихся и перспективных направлений в сфере услуг, которое может стать локомотивом социально-экономического развития целых регионов России. Однако уже сегодня очевидна острая нехватка квалифицированных кадров, необходимых для развития отрасли. Во многих странах, например, доля туризма в валовом внутреннем продукте, создании дополнительных рабочих мест и обеспечении занятости населения весьма велика. Туризм оказывает огромное воздействие на целый ряд отраслей (торговлю, общественное питание, связь, транспорт, строительство, производство товаров народного потребления и др.), являясь катализатором социально-экономического развития.

Персонал в индустрии туризма и гостеприимства является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и следовательно, качество обслуживания в организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается

вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций организации туристского и гостиничного бизнеса – в функцию управления персоналом. И задача совершенствования управления персоналом – одна из ключевых в концепции развития индустрии туризма на микроэкономическом уровне.

Персонал в индустрии туризма и гостеприимства является одним из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации. Следовательно, качество обслуживания в туристских и гостиничных организациях зависит от мастерства и сознательности их служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается также вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций организации индустрии туризма и гостеприимства — в функцию управления персоналом. В теории менеджмента используется большое количество терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, корпоративная культура и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению.

2. Задания к практической подготовке

Задание 1.

Изучите процесс управления персоналом.

Рассмотрите элементы, составляющие процесс управления персоналом. Составьте схему, отражающую основу механизма управления персоналом предприятия.

Раскройте содержание технократического и гуманистического подходов в управлении персоналом.

Задание 2.

Изучите процесс отбора персонала.

Перечислите и охарактеризуйте основные этапы процесса отбора кадров. Составьте схему, в которой отразите этапы процесс отбора кадров с указанием видов деятельности на каждом этапе.

Рассмотрите методы отбора сотрудников в туристскую организацию, укажите их преимущества и недостатки.

Задание 3.

Укажите, что понимают под кадровой службой предприятия. Ответьте, какое место кадровая служба занимает в туристской организации.

Рассмотрите функции кадровой службы туристского предприятия. Охарактеризуйте рассмотренные функции, результат оформите в виде таблицы (Таблица 1).

Таблица 1 – Функции кадровой службы

Функции кадровой службы	Характеристика функций

Задание 4.

Изучите кадровую политику предприятия.

Раскройте содержание, цели, принципы формирования кадровой политики предприятия, функции кадровой политики.

Рассмотрите процесс формирования кадровой политики. Выделите этапы кадровой политики, дайте их характеристику. Результат оформите в виде таблицы (Таблица 2).

Таблица 2 – Этапы формирования кадровой политики

Этап формирования кадровой политики	Характеристика этап

Задание 5.

Пользуясь учебной литературой, опишите, какие квалификационные требования предъявляют к менеджерам в различных странах. Результат оформите в виде таблицы (Таблица 3).

Таблица 3 – Квалификационные требования к менеджерам

Страна	Квалификационные требования

Укажите, в чем заключается сущность работы менеджера, работающего на предприятии туризма.

Задание 6.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Отдельно укажите, какими еще достоинствами обязан обладать менеджер, работающий на российском рынке туризма.

Задание 7.

Согласно штатному расписанию менеджеры занимают определенные должности в организации (ген. директор, начальник маркетингового отдела, зам. начальника по финансовым вопросам и др.). укажите, какие из перечисленных должностей относятся к высшему, среднему, низшему уровню. Распределите менеджеров предприятия туризма по предложенным уровням.

Задание 8.

Укажите, в чем проявляются отличительные особенности горизонтального и вертикального разделения управленческого труда.

Составьте схему, в которой отразите структуру туроператора. На получившейся схеме покажите, как осуществляются горизонтальные и вертикальные связи в организации.

Задание 9.

Изучите стили управления.

Рассмотрите авторитарный, демократический, либеральные стили управления предприятием. Дайте их характеристику, ответьте, какой стиль позволит предприятию быстрее достичь поставленных целей.

Рассмотрите и охарактеризуйте такие стили управления как патернализм, оппортунизм, фасадизм. Выделите их плюсы и минусы.

Практическая подготовка №6**Расчет показателей экономической эффективности в туризме и гостеприимстве****1. Алгоритм выполнения задания**

Экономическая эффективность туризма является составным элементом общей эффективности общественного труда и выражается определенными критериями и показателями.

Под критерием следует понимать основное требование к оценке правильности решения поставленной задачи. Необходимость критерия возникает потому, что следует четко определить, с каких позиций следует подходить к расчету эффективности производственно-обслуживающего процесса туризма.

Общественное производство функционирует в интересах всего общества, поэтому его эффективность следует оценивать исходя из степени достижения целей общества.

В соответствии с теорией оптимального функционирования экономики, эффективность на отдельном «участке» должна оцениваться с позиции общего эффекта, то есть частного критерия эффективности и должна оцениваться с позиций общего эффекта, то есть частные критерии эффективности должны соответствовать глобальному критерию, «вытекать» из него.

Общий критерий эффективности общественного производства заключается в достижении в интересах общества наибольших результатов при наименьших затратах средств и рабочей силы.

Экономическая эффективность деятельности туристского предприятия предполагает конкретизацию понятий «экономическая эффективность» и «экономический эффект». Экономический эффект – абсолютная величина, обозначающая результат туристского бизнеса. Один и тот же эффект может быть получен разными способами, с разными затратами. И наоборот, одинаковые затраты могут дать разные результаты. Поэтому необходимо сравнение результатов с затратами. Соизмерение эффекта и затрат на его достижение является основой экономической эффективности. Таким образом, экономическая эффективность – это относительная величина, получаемая в результате соотношения одной абсолютной величины (эффекта) с другой абсолютной. На уровне туристских предприятий показатели общей экономической эффективности включают общие и частные показатели. Обе группы показателей являются статичными и показывают уровень абсолютного эффекта, достигнутого в определенный момент времени, или уровень использования того или иного вида ресурсов (затрат) также в определенный момент времени.

Общие показатели делятся на абсолютные и относительные. В составе абсолютных показателей традиционно рассматривают показатели прибыли (в денежном эквиваленте), в составе относительных показателей – показатели рентабельности (исчисляются в процентах).

В современных условиях рыночной экономики основными показателями, при помощи которых можно оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия туристской индустрии, являются показатели прибыли и рентабельности.

Прибыль как экономическая категория отражает чистый доход, началом формирования прибыли является получение выручки от реализации услуг. Именно прибыль создает гарантии существования туристского предприятия, поскольку определяет наличие заинтересованности учредителей в дальнейшем ведении предпринимательской деятельности.

Показатель рентабельности наиболее ярко характеризует эффективность деятельности турпредприятия.

Предприятия туристической индустрии, устанавливая цены на услуги, реализуют их потребителям, получая при этом выручку от реализации, которая сопоставляется с затратами на создание туристической услуги, принимающими форму себестоимости туристических услуг.

2. Задания к практической подготовке

Задача 1.

Исходные данные:

Турфирма оказывает одну услугу. Средние переменные издержки на ее производство и реализацию составляют 90 усл. ден. единиц. Цена единицы туристической услуги равна 120 усл. ден. единиц. Постоянные издержки составляют 30 тыс. усл. ден. единиц.

Рассчитайте, какую прибыль получит турфирма при реализации 1 тыс., 3 тыс. и 5 тыс. единиц этой услуги.

Формула расчета:

$$C_{\text{РВПОКР}} = C_{\text{УСЛ}} - C_{\text{РПЕРИЗД}},$$

где $C_{\text{РВПОКР}}$ – средняя величина покрытия;

$C_{\text{УСЛ}}$ – цена услуги;

$C_{\text{РПЕРИЗД}}$ – средние переменные издержки.

$$C_{\text{СУМПОКР}} = C_{\text{РВПОКР}} \times V_{\text{ПРЕДУСЛ}},$$

где $C_{\text{СУМПОКР}}$ – сумма покрытия;

$C_{\text{РВПОКР}}$ – средняя величина покрытия;

$V_{\text{ПРЕДУСЛ}}$ – количество единиц услуги.

$$P_{\text{ПРИБ}} = C_{\text{СУМПОКР}} - C_{\text{ПОСТИЗД}},$$

где $P_{\text{ПРИБ}}$ – прибыль;

$C_{\text{ПОСТИЗД}}$ – сумма постоянных издержек.

Задача 2.

Исходные данные:

Турфирма производит и реализует одну услугу. Ее деятельность характеризуется следующими показателями:

Показатели	руб.
Цена единицы услуги	600
Переменные издержки на единицу этой услуги (руб.), в т.ч.	480
– сырье, топливо и другие предметы труда	200
– заработная плата	160
– переменные производственные накладные расходы	80
– переменные сбытовые накладные расходы	40
Постоянные издержки	136

Определить, сколько единиц услуги должна реализовать фирма, чтобы обеспечить получение прибыли в размере 32 тыс. руб.

Формулы расчета:

$$C_{РВПОКР} = C_{УСЛ} - C_{РПЕРИЗД},$$

где $C_{РВПОКР}$ – средняя величина покрытия;

$C_{УСЛ}$ – цена услуги;

$C_{РПЕРИЗД}$ - средние переменные издержки.

$$C_{СУМПОКР} = C_{РВПОКР} \times V_{ПРЕДУСЛ},$$

где $C_{СУМПОКР}$ – сумма покрытия;

$C_{РВПОКР}$ - средняя величина покрытия;

$V_{ПРЕДУСЛ}$ – количество единиц услуги.

Задача 3.

Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия характеризуется следующими данными:

(условные денежные единицы)

Показатель	Услуги	
	Номера	Ресторан
Объем продаж (единиц услуг)	6 000	4 000
Цена реализации единицы услуги	520	900
Переменные издержки на единицу услуги, в т.ч.	440	770
сырье и другие предметы труда	200	350
заработная плата	140	200
переменные производственные накладные расходы	50	100
переменные сбытовые накладные расходы	50	120
Постоянные издержки	900	
административные	180	
производственные	500	
сбытовые	220	

Рассчитайте:

- размер прибыли, получаемой гостиницей за месяц;
- среднюю величину покрытия для каждой услуги;
- коэффициент покрытия для каждой услуги;
- размер прибыли, которую получит гостиница, если расширит продажу номеров до 7 000 единиц, а ресторана до 4 500 единиц.

Формулы расчета:

$$C_{РВПОКР} = C_{УСЛ} - C_{РПЕРИЗД},$$

где $C_{РВПОКР}$ – средняя величина покрытия;

$C_{УСЛ}$ – цена услуги;

$C_{РПЕРИЗД}$ - средние переменные издержки.

$$C_{СУМПОКР} = C_{РВПОКР} \times V_{ПРЕДУСЛ},$$

где $C_{СУМПОКР}$ – сумма покрытия;

$C_{РВПОКР}$ - средняя величина покрытия;

$V_{ПРЕДУСЛ}$ – количество единиц услуги.

$$П_{ПРИБ} = C_{СУМПОКР} - C_{ПОСТИЗД},$$

где $П_{ПРИБ}$ – прибыль;

$C_{\text{постизд}}$ – сумма постоянных издержек.

$$K_{\text{покp}} = \frac{C_{\text{рвпокp}}}{C_{\text{усл}}};$$

где $K_{\text{покp}}$ – коэффициент покрытия;

$C_{\text{рвпокp}}$ - средняя величина покрытия;

$C_{\text{усл}}$ – цена услуги;

Задача 4

Исходные данные:

Турфирма оказывает одну услугу. Ее деятельность характеризуется следующими данными:

Показатели	(тыс. руб.)
выручка от реализации	150
переменные издержки	100
постоянные издержки	40
прибыль	10

Определить пороговую выручку.

$$C_{\text{рвпокp}} = C_{\text{усл}} - C_{\text{рперизд}},$$

где $C_{\text{рвпокp}}$ – средняя величина покрытия;

$C_{\text{усл}}$ – цена услуги;

$C_{\text{рперизд}}$ - средние переменные издержки.

$$C_{\text{сумпокp}} = C_{\text{рвпокp}} \times V_{\text{предусл}},$$

где $C_{\text{сумпокp}}$ – сумма покрытия;

$C_{\text{рвпокp}}$ - средняя величина покрытия;

$V_{\text{предусл}}$ – количество единиц услуги

$$K_{\text{покp}} = \frac{C_{\text{рвпокp}}}{C_{\text{усл}}};$$

где $K_{\text{покp}}$ – коэффициент покрытия;

$C_{\text{рвпокp}}$ - средняя величина покрытия;

$C_{\text{усл}}$ – цена услуги;

пороговая выручка - это отношением постоянных издержек к коэффициенту покрытия.

Задача 5.

Исходные данные:

Турфирма оказывает два типа услуг: А и Б. Ее деятельность характеризуется следующими данными (тыс. руб.):

Показатель	Услуга А	Услуга Б	Всего
Выручка	910	740	1650
Переменные издержки	700	680	1380
Постоянные издержки			230

Прибыль			40
---------	--	--	----

Оцените положение турфирмы, рассчитав пороговую выручку и запас прочности.

Задача 6.

Исходные данные:

Деятельность гостиничного предприятия характеризуется следующими данными:

Показатели	В единицах измерения
Выручка от реализации номеров	386 000 руб.
Переменные затраты	251 000 руб.
Постоянные затраты	100 000 руб.
Прибыль	35 000 руб.
Цена за номер	386 руб.
Средние переменные затраты на один номер	251 руб.
Объем реализации	1000 номеров

Определите пороговый (критический) объем реализации, порог рентабельности, запас финансовой прочности и маржу безопасности.

Формулы расчета:

- пороговый (критический) объем реализации номеров/услуг = $\frac{\text{Постоянные расходы на объем реализации}}{\text{Цена} - \text{Средние переменные затраты на один номер/услугу}}$.
- порог рентабельности, руб. = Критический объем реализации номеров/услуг \times Цена.
- запас финансовой прочности, руб. = Выручка от реализации, руб. - Порог рентабельности, руб. Запас финансовой прочности может исчисляться и в %, если устанавливается процентное отклонение.
- маржа безопасности, шт. = Объем реализации номеров/услуг - Критический объем реализации номеров/услуг.

Практическая подготовка №7

Анализ показателей управленческой эффективности в сфере туризма и гостеприимства

1. Алгоритм выполнения задания

Эффективность менеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно. Эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности управления туризмом. Речь идет об

эффективной работе всех подсистем, объединенных понятием «туризм», которую в рыночной экономике обеспечивает управляющая система. В связи с этим под эффективностью менеджмента в туризме следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли. Эффективность управления туризмом рассматривается нами в двух направлениях: экономическом и социальном.

Суть управляющего воздействия в области экономического управления туризмом сводится к тому, чтобы расходы от туристской деятельности привести к минимуму. Как мы уже условились ранее, определение расходов тесно связано с определением потребления в туризме. В связи с этим потребление в туризме определяется как стоимость товаров и услуг, необходимых для удовлетворения спроса туристов. Таким образом, туристские расходы определяются как общая сумма потребительских расходов туриста при подготовке, в ходе его поездки и пребывания в месте назначения.

Сегодня для характеристики соотношения результата с ожидаемыми целевыми установками используются разные термины, например, результативность, экономичность, производительность, целесообразность, действенность.

Эффективность организации гостинично-туристического комплекса в общем виде можно определить, как отношение результатов деятельности организации к затратам, необходимым для качественного достижения этого результата. Эффективность – это характеристика процессов и воздействий управленческого характера, которая отражает степень достижения желаемых целей, поэтому только лишь целенаправленное взаимодействие может обладать эффективностью.

Эффективность организации туристической сферы может быть исследована с разных сторон, таких как прибыль, формирование затрат, планирование объема услуг, реализация инвестиционных проектов и многое другое.

Для определения общей эффективности деятельности туристической организации необходимо проанализировать предполагаемые затраты, методы их распределения, составить смету расходов и проконтролировать ее выполнение, рассчитать себестоимость тура или гостиничные расходы, определить порог рентабельности и реализации туристической продукции. Данные вопросы являются начальным этапом определения общей эффективности деятельности организации, работающей на рынке туристических услуг.

Результаты подобного анализа предоставляют необходимую информацию администрации предприятия туристического бизнеса и всем заинтересованным субъектам. Данная процедура необходима для получения ключевых параметров, дающих точную оценку не только текущего состояния объекта, но и ожидаемых перспектив его развития. В новых условиях хозяйствования учет целей и интересов разных субъектов анализа,

заинтересованных в работе организации туристического бизнеса становится необходимым.

На эффективность работы предприятия туристического бизнеса влияет множество факторов, явлений и событий, действующих в тесном взаимодействии друг с другом, а не обособленно. В литературе все это множество факторов разделяют на несколько групп: правовые, политические, технические, экономические, организационные, психологические и социальные. Поскольку уровень эффективности предприятия зависит от целого ряда изменяющихся факторов, то он не является постоянным. Поэтому для его оценки следует изучать основные тенденции развития, а также взаимосвязи его экономических показателей. В этом случае управление будет являться основным элементом производственно-хозяйственной деятельности, которое существенно влияет на результаты работы предприятия туристического бизнеса, поэтому технико-экономические показатели будут демонстрировать эффективность управления.

2. Задания к практической подготовке

Задача 1.

Исходные данные:

Деятельность гостиницы характеризуется следующими данными:

Показатели	План	Факт
Выручка от реализации (руб.)	122 000 000	123 576 000
Среднегодовая численность производственного персонала	180	190

Определите производительность труда и сравните показатели.

Формула расчета:

1) $ПТ = \text{Выручка от реализации} / \text{Среднегодовая численность производственного персонала}$.

Задача 2.

Исходные данные:

Деятельность гостиницы характеризуется следующими данными:

Показатели	В единице измерения
Фонд заработной платы в месяц (руб.)	4 500 000
Количество руководителей (чел.)	2
Коэффициент трудового участия (КТУ)	1,1
Квалификационный коэффициент	4,5
Количество работников	150
Коэффициент трудового участия (КТУ)	1,0
Квалификационный коэффициент	1,0
Продолжительность рабочего дня/смены (час.)	8
Число рабочих дней в месяце (дней)	21

Определите размер ежемесячной оплаты труда для руководителей и работников предприятия.

Формулы расчета:

$$1) N = P_{PC} * Ч_{РДН} * (1 - P_{ПОТ} / 100\%)$$

где N - количество отработанных человеко-часов;

P_{PC} – продолжительность рабочего дня (смены);

$Ч_{РДН}$ – число рабочих дней в месяце;

$P_{ПОТ}$ – плановые потери рабочего времени в (%).

$$2) M = K * N * КТУ * K_{РАБ},$$

где M - количество баллов, заработанными работниками;

K – квалификационный уровень;

N – количество отработанных человеко-часов;

КТУ – коэффициент трудового участия;

$K_{РАБ}$ – количество работников.

$$3) d = \Phi_{ЗАРПЛАТЫ} / M,$$

где d – доля фонда оплаты работников;

$\Phi_{ЗАРПЛАТЫ}$ – фонд оплаты труда;

M - количество баллов, заработанными работниками.

$$4) З_{ЗАРПЛАТАРАБОТНИКОВ} = d * M / K_{РАБ}.$$

Задача 3.

Исходные данные:

Рыночная цена акции в настоящий момент $P_0 = 100$ руб. Ожидаемая цена акции в конце текущего года $P_1 = 105$ руб., а ожидаемый дивиденд в текущем году $D_1 = 10$ руб. Определите ожидаемую дивидендную доходность, ожидаемую доходность за счет изменения цены акции и ожидаемую доходность по акции в текущем году.

Формулы расчета:

$$1) \text{ Ожидаемая дивидендная доходность в текущем году: } k = D_1 / P_0,$$

где k – доходность акции;

D_1 - ожидаемый дивиденд;

P_0 - рыночная цена акции.

$$2) \text{ Ожидаемая доходность за счет изменения цены: } k_{Ц} = (P_1 - P_0) / P_0,$$

где $k_{Ц}$ - ожидаемая доходность за счет изменения цены;

P_1 - ожидаемая цена акции в конце текущего года.

$$3) \text{ Ожидаемая доходность по акции в текущем году: } k_{ТГ} = k + k_{Ц}.$$

Задача 4.

Исходные данные:

Деятельность предприятия характеризуется следующими данными:

Показатель	Единица измерения
Календарный фонд рабочего времени на предприятии (дней)	365
Выходные и праздничные дни при пятидневной рабочей недели (дней)	112
Количество невыходов в связи с отпусками, болезнями и другими причинами (дней)	28

Определите номинальный и эффективный фонд рабочего времени.

Формулы расчета:

- 1) Номинальный фонд рабочего времени = Календарный фонд рабочего времени на предприятии - Выходные и праздничные дни;
- 2) Эффективный фонд рабочего времени = Номинальный фонд рабочего времени - Количество невыходов в связи с отпусками, болезнями и другими причинами.

Задача 5.

Исходные данные:

Деятельность ресторана характеризуется следующими данными:

Показатель	Единица измерения
Запланированный объем продукции собственного производства (условные блюда)	2 700 000
Норма выработки на одного работника в день (условные блюда)	360
Эффективный фонд рабочего времени (дней) при пятидневной рабочей недели	225

Определите численность работников рабочих профессий (повара/официанты).

Формула расчета:

$$1) N = Q / A * T,$$

где N - численность работников рабочих профессий;

Q – объем товарооборота или выпуска собственного производства;

A – норма выработки в единицу времени;

T – фонд рабочего времени на одного работника.

Задача 3.

Исходные данные:

Деятельность ресторана характеризуется следующими данными:

Показатель	Единица измерения
Общая продолжительность рабочего времени, затраченного на изготовление творожного кекса (секунд)	25 200
Подготовительно-заключительное время (секунд)	1 260
Время на обслуживание рабочего места (секунд)	1 008
Время на отдых и личные надобности (секунд)	1 260
Оперативное время на выпуск одного блюда (секунд)	32,28

Определите норму выработки по количеству продукции.

Формула расчета:

$$1) N_B = T_{BP} - (T_{ПЗ} + T_{ОБС} + T_{ОТД}) / T_{ОП},$$

где N_B – норма выработки по количеству продукции;

T_{BP} – общая продолжительность рабочего времени;

$T_{ПЗ}$ – подготовительно-заключительное время;

$T_{ОБС}$ – время обслуживания рабочего места;

$T_{ОТД}$ – время на отдых и личные надобности;

$T_{ОП}$ – оперативное время на единицу продукции.

Задача 3.

Исходные данные:

Деятельность турфирмы характеризуется следующими данными:

Показатели	Прошлый год	Отчётный год
Объём продаж (млн. руб.)	54 000	58 700
Численность работников (чел.)	45	48

Определите, как изменилась выработка на одного работника на предприятии и темп прироста производительности труда.

Формула расчета:

$$1) \text{Выработка на одного работника } W = BP / \text{ЧП ср. с.},$$

где BP – выручка от реализации туристских услуг,

ЧП ср. с. - среднесписочная численность персонала.

2) Темп прироста производительности труда:

$$W_{\text{отч}} / W_{\text{прг.}}$$

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основные печатные издания

1. Гришко, Н. И. Менеджмент в туризме : учебное пособие / Н. И. Гришко. - Минск : РИПО, 2020. - 274 с. - ISBN 978-985-7234-37-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1215094>

Дополнительные источники

1 Зайцева, Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме : учебное пособие / Н. А. Зайцева. — 3-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 366 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-016114-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1903789>

Интернет-ресурсы

1. СПС <http://www.consultant.ru>
2. ЭБС <https://znanium.com>
3. ЭБС <https://book.ru>