

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ
КРАЕВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«КРАСНОЯРСКИЙ КОЛЛЕДЖ ОТРАСЛЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

РАССМОТРЕНО

методической комиссией
протокол № 6 от «20» июня 2024 г.

УТВЕРЖДЕНО

Директор КГБПОУ «Красноярский колледж
отраслевых технологий и
предпринимательства»

_____/Н. В. Журова/
Приказ № 01-60-2П от «01» июля 2024 г.

ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА

43.02.16 Туризм и гостеприимство

на базе основного общего образования

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

ПМ.01 ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБ
ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

Зам. директора по УР _____/Миля Е.В. /
Подпись

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0088911C41FA5D19436198A88477B1D05F
Владелец: Журова Наталья Валерьевна
Действителен: с 28.05.2024 до 21.08.2025

Красноярск, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка
2. Общие рекомендации по выполнению и оформлению практических занятий и лабораторных работ
3. Методика проведения практических занятий и лабораторных работ
4. Содержание практических занятий и лабораторных работ

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические указания к проведению практических занятий и лабораторных работ по профессиональному ПМ.01 Организация и контроль текущей деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства, предназначены для обучающихся СПО по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство.

Уровень профессиональной подготовки по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство, определяемый ФГОС СПО, предусматривает владение практическими навыками выбора материалов для профессиональной деятельности.

Особое значение практические занятия и лабораторные работы имеют при формировании и развитии ОК и ПК, освоении умений и знаний.

Владеть навыками	– производить координацию работы сотрудников с службы предприятия туризма и гостеприимства; – осуществлять организацию и контроль работы сотрудников службы предприятия туризма и гостеприимства; – использовать технику переговоров, устного общения, включая телефонные переговоры.
Уметь	– владеть технологией делопроизводства (ведение документации, хранение и извлечение информации); – взаимодействовать с туроператорами, экскурсионными бюро, кассами продажи билетов; – владеть техникой переговоров, устного общения, включая телефонные переговоры; – владеть культурой межличностного общения.
Знать	– законодательство Российской Федерации в сфере туризма и гостеприимства; – основы трудового законодательства Российской Федерации; – основы организации, планирования и контроля деятельности сотрудников; – теория межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии; – оказывать первую помощь; – цены на туристские продукты и отдельные туристские и дополнительные услуги; – ассортимент и характеристики предлагаемых туристских услуг; – программное обеспечение деятельности туристских организаций; – этику делового общения; – основы делопроизводства.

Выполнение лабораторных работ формирует и развивает общие и профессиональные компетенции:

Код	Наименование общих компетенций
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 03	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях
ОК 04	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ОК 07	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях
ОК 09	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках

Код	Наименование видов деятельности и профессиональных компетенций
ВД 01	Организация и контроль текущей деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства
ПК 1.1	Планировать текущую деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства
ПК 1.2	Организовывать текущую деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства
ПК 1.3	Координировать и контролировать деятельность сотрудников служб предприятий туризма и гостеприимства
ПК 1.4	Осуществлять расчеты с потребителями за предоставленные услуги

2. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Лабораторные (практические) работы выполняются обучающимися по графику, составленному в соответствии с рабочей программой профессионального модуля **ПМ.01 Организация и контроль текущей деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства**.

Результат изучения профессионального модуля **ПМ.01 Организация и контроль текущей деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства** зависит от содержания лабораторных (практических) работ, которые соответствуют более глубокому освоению профессионального модуля, закреплению теоретических знаний и прививают обучающимся практические навыки самостоятельной работы.

Задача лабораторных работ (практических занятий) – закрепить теоретические знания обучающихся.

Согласно учебного плана по специальности и программы профессионального модуля на лабораторные (практические) занятия обучающихся выделено 202 академических часа, из них:

Наименование раздела, номер и тема практического занятия (лабораторной работы)¹	Количество часов
МДК 01.01 Координация работы служб предприятий туризма и гостеприимства	44*
Раздел 1. Организация и технологии работы служб предприятий туризма и гостеприимства.	
Тема 1.2. Функции управления службами предприятий туризма и гостеприимства	44*
Лабораторная работа Разработка плана и определение целей деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства	6*
Лабораторная работа Составление схемы взаимодействия служб предприятий туризма и гостеприимства	2*
Лабораторная работа Составление графиков выхода на работу.	6*

¹ При реализации профессионального модуля частично в форме практической подготовки необходимо отметить (*) объем часов практических занятий (лабораторных работ) реализуемых в форме практической подготовки.

Лабораторная работа Отработка методики выявления потребностей и мотивов поведения персонала структурного подразделения.	6*
Лабораторная работа Подготовка индивидуальных рекомендаций по повышению мотивации к труду	6*
Лабораторная работа Разработка программы формирования лояльности персонала.	6*
Лабораторная работа Составление схемы проведения контроля в заданном структурном подразделении.	6*
Лабораторная работа Оценка эффективности работы служб	6*
МДК 01.02 Изучение основ делопроизводства	24*
Раздел 2. Основы делопроизводства и документооборота служб предприятий туризма и гостеприимства	
Тема 2.2. Основные виды управленческих документов	12*
Лабораторная работа Составление организационных документов	4*
Лабораторная работа Оформление организационных документов	2*
Лабораторная работа Составление и оформление распорядительных документов	6*
Тема 2.3. Организация работы с документами	12*
Лабораторная работа Составление деловых писем в сфере туризма и гостеприимства	6*
Лабораторная работа Составление приказов, личных дел, списка работников.	6*
МДК 01.03 Соблюдение норм этики делового общения	24*
Раздел 3. Этика делового общения служб предприятий туризма и гостеприимства	
Тема 3.1. Общие сведения об этической культуре	4*
Лабораторная работа Отработка полученных теоретических знаний на практике.	4*
Тема 3.2. Организация и технологии работы служб предприятий туризма и гостеприимства с клиентами/гостями на английском языке	20*
Лабораторная работа Выполнение упражнений с использованием лексики.	5*
Лабораторная работа Практика устной речи. Составление диалогов	5*
Лабораторная работа Общение с клиентами. Отработка лексики в процессе ведения диалогов, связанных с деятельностью служб предприятий туризма и гостеприимства	5*
Лабораторная работа Составление диалогов между сотрудниками служб предприятий туризма и гостеприимства.	5*
Лабораторная работа Выполнение упражнений с использованием лексики.	5*
МДК 01.04 Осуществление расчетов с клиентом за предоставленные услуги туризма и гостеприимства	44*
Раздел 4. Технология расчетов клиентов/гостей сотрудниками служб предприятий туризма и гостеприимства	
Тема 4.1. Ценообразование и ценовая политика	16*
Лабораторная работа Факторы, влияющие на ценообразование гостиничного предприятия	4*
Лабораторная работа Основные методы ценообразования, используемые при определении цены туристских услуг.	4*
Лабораторная работа Виды скидок с цены, применяемые в сфере туризма и гостеприимства.	4*
Лабораторная работа Неценовые маркетинговые решения, применяемые в сфере туризма и гостеприимства.	4*

Тема 4.2. Осуществление расчетов клиентов за предоставленные услуги	28*
Лабораторная работа Разработка этапов обслуживания клиентов.	4*
Лабораторная работа Формы обслуживания клиентов на предприятиях туризма и гостеприимства	4*
Лабораторная работа Заполнение сопутствующих документов при обслуживании клиентов	4*
Лабораторная работа Составление целевой группы гостей гостиничного предприятия	4*
Лабораторная работа Составление целевой группы клиентов турфирмы	4*
Лабораторная работа Схема процесса персональной продажи гостиничного продукта	4*
Лабораторная работа Схема процесса корпоративной продажи гостиничного продукта	4*
ИТОГО:	136*

3. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Целью лабораторных работ является приобретение практических навыков по отдельным темам дисциплины, способствует формированию навыков самостоятельной работы у обучающихся, а также формированию учебно-познавательной и социально-трудовой компетенции.

Исходя, из поставленных целей в работе будут решаться следующие задачи:
закрепление знаний по:

- законодательство Российской Федерации в сфере туризма и гостеприимства;
- основы трудового законодательства Российской Федерации;
- основы организации, планирования и контроля деятельности сотрудников;
- теория межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии;
- оказывать первую помощь;
- цены на туристские продукты и отдельные туристские и дополнительные услуги;
- ассортимент и характеристики предлагаемых туристских услуг;
- программное обеспечение деятельности туристских организаций;
- этику делового общения;
- основы делопроизводства.

Ознакомление с:

- технологией делопроизводства (ведение документации, хранение и извлечение информации);
- техникой взаимодействия с туроператорами, экскурсионными бюро, кассами продаж
- билетов;
- техникой переговоров, устного общения, включая телефонные переговоры;
- культурой межличностного общения.

При выполнении лабораторных работ формируются навыки:

- производить координацию работы сотрудников с службы предприятия туризма и гостеприимства;
- осуществлять организацию и контроль работы сотрудников службы предприятия туризма и гостеприимства;
- использовать технику переговоров, устного общения, включая телефонные переговоры.

Работа обучающегося по теме занятия делится на три этапа:

- самостоятельная подготовка к занятию;
- практическое выполнение задания (по заданию);
- оформление результатов работы и защита.

4. СОДЕРЖАНИЕ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

МДК 01.01 КООРДИНАЦИЯ РАБОТЫ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

Лабораторная работа Разработка плана и определение целей деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства (6 часа)

Цель: определить численность работников, занятых обслуживанием, в соответствии с заказом и установленными нормативами

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

1. Ознакомится с теоретическим базисом.
2. Определить миссию организации с последующим формированием целей (на основе базисной теории).
3. Оформить ответ в тетради

Теоретический базис

Количество отделов и направления их деятельности на туристических предприятиях определяются характером оказываемых туристических услуг, формой организации предприятия, его позицией на рынке. В основном турфирмы имеют в своем штате до 6 человек и каждый из них, за исключением бухгалтера, является универсалом. Но если фирма состоит из 20-30 работников, является туроператором, оказывающим широкий спектр услуг, то такая фирма состоит из ряда отделов.

Важнейшим из них является отдел маркетинга(ниже)

Визовый отдел, тесно сотрудничающий с консульствами и консульскими отделами посольств, оказывает услуги, связанные с открытием виз в отдельные государства или зоны (ЕС).

Отдел планирования и формирования туров занимается организацией туров, начиная от их проектирования, установления контактов с перевозчиками (авиа и прочими предприятиями), принимающей стороной (гостиницами и турбюро места и страны пребывания), составлением калькуляции будущего тура, заключения договоров с контрагентами (перевозчиками, гостиницами, турбюро), взаиморасчетами после окончания сроков заезда.

Отдел обслуживания занимается внутренним туризмом, т.е. организацией приема туристов, прибывающих как из-за рубежа, т.к. и из-за границы, которым следует заказать гостиничные номера, питание, экскурсионное обслуживание, возможно, транспортные услуги.

Отдел продаж занимается реализацией собственных туров и туров других фирм, продажей железнодорожных, авиабилетов, билетов на международные автобусные рейсы, продажей путевок для выезжающих туристов, а также туристов, прибывающих на обслуживание в данном бюро, продажей билетов на различного рода концерты, фестивали, спортивные соревнования, страховок и т.д.

Экскурсионный отдел занимается разработкой туристических маршрутов, подготовкой и переподготовкой, повышением качества работы экскурсоводов и гидов-переводчиков, осуществляет контроль качества экскурсионных услуг, подготовку групповодов.

Отделы инкаминга и ауткаминга, занимаются приемом иностранных туристов: встречей, расселением, организацией питания, ночлегов, экскурсионной и анимационной программами, организацией деловых встреч и т.п. Ауткаминг занимается выездным туризмом, т.е. отправкой за рубеж. Отдел сотрудничает с иностранными контрагентами, обслуживающими туристов в местах пребывания.

Рекламный отдел занимается подготовкой и выпуском брошюр, календарей, письменных приборов с логотипом фирмы, организацией рекламных продаж через Интернет, пиаром турфирмы в СМИ, организацией представления фирмы на различного уровня туристических ярмарках.

Кадровая служба осуществляет прием и увольнение сотрудников, их профессиональную переподготовку, следит за карьерным ростом, отражает всю служебную деятельность в соответствующей документации.

Бухгалтерско-расчетная служба ведет взаиморасчеты с контрагентами фирмы, поставщиками различных услуг, связанных с содержанием офиса фирмы, расчеты с налоговыми службами и ФСЗН, осуществляет начисление и выплату зарплат штатным и внештатным сотрудникам турбюро.

Стратегическое планирование в гостинице

Стратегическое планирование представляет собой высший уровень планирования, а также попытку взглянуть на деятельность отеля в долгосрочной перспективе, произвести оценку преобладающих тенденций в ее окружении, а также сделать прогноз действий конкурентов. Основной задачей планирования на данном уровне выступает выбор верной линии поведения, а также закрепиться в своей рыночной нише.

На среднем уровне управления осуществляется тактическое планирование, а именно будут намечены промежуточные цели, без которых не удастся достичь стратегических задач и поставленных целей.

Стратегический план представлен в виде программы укрупненных действий, связанных с достижением поставленных целей. Стратегия, как правило, разрабатывается высшим руководством гостиницы. Процесс ее реализации предусматривает подключение сотрудников на всех уровнях управления.

План предоставления услуг гостям отеля представлен на рисунке 2.

Область приема и размещения гостей		Область продовольственного снабжения и питания		
Резервирование, прием гостей	Техническое обслуживание	Кухня	Сервис	Банкетное обслуживание
План запасных комнат График обслуживания комнат План предварительного просмотра мест размещения гостей	План уборки помещений План технического обслуживания отеля Планирование потребностей в белье План эксплуатации техники и оборудования	Производственный план План внедрения новых блюд	План культурно-массовых мероприятий План бытового обслуживания гостей	План размещения гостей в банкетном зале План мероприятий для различных целевых групп гостей
Планирование потребности в сырье, материалах (вспомогательных и производственного назначения), товарах и услугах				
Распорядок (планирование пересменок, занятий и др.)				

Рисунок 2. План предоставления услуг гостям отеля.

При поэтапном подходе стратегическое планирование в гостинице может включать в себя ряд целей:

1. Определение позиций отеля на текущий момент времени. Выявляются сильные и слабые стороны, а также позиции ближайших конкурентов, а также оценить ситуацию на рынке, перспективы и возможности развития.
2. Определение условий текущей и прогнозируемой окружающей среды.
3. Определение уровня влияния прогнозируемых изменений.

4. Уточнение возможных перспектив и оценка возможных рисков.
5. Установка необходимых для достижения целей и постановка соответствующих задач.
6. Определение стратегии развития гостиничного предприятия и распределение ресурсов. Например, хватит ли ресурсов для стратегического развития отеля.
7. Обеспечение оперативного руководства, то есть разработка подробного оперативного плана развития персонала гостиницы.

К стратегическим планам предъявляются следующие требования:

1. Законченность.
2. Целостность.
3. Гибкость, которая позволяет производить корректировку плана.

Первым этапом цикла стратегического планирования выступает определение миссии организации с последующим формированием целей.

Миссия представляет собой четко выраженную общую цель с ответом на следующие вопросы:

1. Для чего именно существует организация?
2. Какую потребность она должна удовлетворить.
3. В чем заключаются принципы ее деятельности?

Контрольное задание:

Определите миссию организации с последующим формированием целей (на основе базисной теории).

Лабораторная работа Составление схемы взаимодействия служб предприятий туризма и гостеприимства (2 часа)

Цель: определить и составить схему взаимодействия служб предприятий питания.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

1. Ознакомится с теоретическим базисом.
2. Составить схему взаимодействия служб предприятий питания
3. Оформить ответ в тетради

Теоретический базис

В туристской индустрии важное значение имеет выстраивание взаимоотношений туристских компаний с поставщиками услуг для формирования туристского продукта. Большое значение в формировании туристского продукта выполняют компании, осуществляющее наземное обслуживание туристов, к которым относятся предприятия гостеприимства. В профессиональной среде и учебно-методической литературе классифицируются следующие схемы взаимодействия туроператорских компаний и предприятий гостеприимства:

1. Схема взаимодействия туроператоров и отельеров на условиях аренды отеля.
2. Приоритетное бронирование.
3. Взаимодействие на условиях комитмента.
4. Взаимодействие на условиях элонтмента.
5. Условия безотзывного бронирования.
6. Работа на условиях повышенной комиссии.
7. Условия приема разовых заявок.

Рассмотрим более подробно каждую из схем взаимодействия туроператорских компаний и предприятий гостеприимства.

Схема взаимодействия туроператорской компании и гостиничного предприятия на условиях аренды. Аренда гостиничного предприятия является признаком наиболее развитого туроперейтинга, поскольку решившийся на столь рискованное предприятие оператор должен не только обладать довольно солидными финансовыми ресурсами, необходимыми на оформление договора аренды гостиницы, но и иметь реальные возможности для эффективной и как можно более скорой продажи комнат в течении срока аренды.

Аренда отеля подразумевает обмен права отельера на пользование гостиничными номерами на уплачиваемую туроператором (разово или периодически) сумму арендной платы. Экономический смысл этой сделки состоит не только в приобретении туроператором права пользования гостиничными номерами от своего имени и согласно собственной политики ценообразования, но и в переносе риска коммерческой деятельности отеля (прежде всего, связанного с угрозой простоя комнат) в полном объеме на оператора, что требует от владельца гостиницы серьезного дисконта в цене каждой комнаты. В ряде случаев, стоимость продаваемых оператору на условиях аренды комнат может быть на 40-60% ниже планировавшейся цены в соответствующем сезоне. Несмотря на столь значительные скидки, редко какой отельер не примет предложение оператора об аренде принадлежащего ему отеля, поскольку в результате подобной сделки, владелец гостиничного предприятия освобождается от любого риска, связанного с простоем комнат, получает значительную предоплату еще до начала курортного сезона, что позволяет ему максимально приготовить как инфраструктуру, так и персонал гостиницы к приему туристов. С другой стороны, несмотря на значительный риск, принимаемый туроператором, он получает шанс продавать туры с проживанием в арендуемом им отеле по минимальной для своего туристического рынка цене, что позволит ему упрочить свои позиции как крупнейшего и влиятельнейшего оператора в данном направлении.

Во время аренды отельер обязан продолжать управление гостиницей, контролировать оказание заявленных услуг постояльцам (уборка номеров, смена белья, room-сервис, работа всей гостиничной инфраструктуры по оказанию дополнительных услуг), оплачивает в полном объеме коммунальные платежи, налоговые сборы и т. д. Единственным исключением из обыденной работы является его полное невмешательство в процедуру бронирования номеров и расчетов с постояльцами (кроме оплаты постояльцами дополнительных услуг, стоимость которых не входит в цену аренды, например, пользование тренажерным залом или бассейном), которыми на протяжении всего срока аренды занимается туроператор. Функции службы бронирования арендованного отеля в течение всего срока аренды сводятся к получению от туроператора информации о датах грядущих заездов, количестве и личных данных заезжающих, об условиях их поселения в отель (категория номеров, система питания, перечень необходимых для поселения документов). Все же остальные службы отеля (расселения, эксплуатации, сервиса, безопасности, питания) работают в привычном режиме, выполняя закрепленные за ними функции.

Размер арендной платы, выставяемой отельером, зависит от ряда факторов:

- класс отеля, его месторасположение и популярность;
- категории арендуемых гостиничных номеров;
- размер номерного фонда арендуемого отеля;
- срок аренды. Чем он дольше, чем больше несезонных или межсезонных дней он охватывает, тем меньше будет размер арендной платы. Очевидно, что самой низкой будет арендная плата на условиях круглогодичной аренды, наиболее высокой — в случае аренды отеля только на высокий или пиковый сезоны. Это связано с изменением степени перенимаемого туроператором риска отеля. В первом случае, он будет максимальным, поэтому и дисконт увеличится, во втором, наоборот;

- условия оплаты арендной платы отельеру. Как менеджер коммерческой структуры, владелец гостиницы заинтересован в скорейшем получении максимального размера арендных платежей, поэтому с целью стимулирования оперативности арендных выплат, может пойти на дополнительные скидки. Таким образом, если туроператор предложит ему полную оплату аренды единоразово и до начала туристического сезона, у него будет гораздо больше шансов получить дополнительные скидки;

- оговоренное количество и качество дополнительных услуг. Поскольку современное гостиничное предприятие предлагает своим постояльцам не только услуги проживания и питания, но и определенный перечень дополнительных услуг, оттого, пользование какими из них входит в оплачиваемую арендную плату, зависит размер арендного платежа;

- динамичность предлагаемого туроператором графика заезда постояльцев. Этот график планируется туроператором и предоставляется отельеру в момент их подготовки к подписанию договора аренды. В нем указывается планируемая длительность заездов постояльцев, обозначаются даты заезда и выезда гостей в грядущем сезоне. Чем длиннее будет длительность планируемых заездов, тем реже будут меняться постояльцы, тем, следовательно, меньше потребуется усилий служб арендуемого отеля на генеральную уборку и подготовку номеров к

приему новых туристов. В этом случае у туроператора появляется причина требовать дополнительного дисконта со стороны отеля;

– степень участия туроператора в усовершенствовании гостиничного сервиса. Многие туристические операторы, арендуя отель, собственными силами организуют анимационные программы для туристов, нанимают персонал для работы на кухне, в ресторане, службе размещения и сервиса. Это, бесспорно, выгодно туроператору, поскольку, чтобы он ни усовершенствовал в отеле, все это пойдет на пользу его же туристам, добавит ему дополнительные очки в сравнении с конкурентами. Это также выгодно и отельеру, который, благодаря усилиям туроператора, освобождается от необходимости собственных расходов на выполнение этих мероприятий. Получив в аренду отель, туристический оператор приступает к реализации гостиничных номеров, пользуясь собственной агентской сетью. Эта торговля может строиться тремя способами:

1) реализация комнат на рынке туроператора в составе предлагаемых им турпакетов. Это наиболее выгодный для туроперейтинга способ реализации арендуемых комнат, поскольку позволяет получить не только прибыль продажи номеров, но и дополнительный доход с реализации других услуг, входящих в турпакет (например, авиаперелет, трансфер, экскурсионное обслуживание, визовая поддержка туристов);

2) реализация только услуг арендованного отеля на рынке туроператора в качестве так называемого наземного обслуживания, включаемого в туры других операторов. В этом случае конкурирующие туроператоры предлагают своим туристам собственный авиаперелет и прочие туристические услуги, прибегая к помощи туроператора-арендатора только для организации проживания своих туристов на курорте. В результате таких продаж, арендатор теряет возможность получения дополнительного дохода с других, входящих в его турпакет услуг, поэтому обычно он прибегает к подобной торговле только в случаях полной загрузки собственного чартерного рейса или блока кресел на нем;

3) реализация комнат непосредственно при самом отеле. Это наименее выгодный и наиболее рискованный способ продажи гостиничных номеров. Туроператор прибегает к нему только в экстренных случаях, когда его возможностей на собственном рынке не хватает для полной загрузки арендуемого отеля, и комнаты начинают простаивать. Организация продажи комнат на месте возможна только в случае обеспечения присутствия доверенного лица или представителя оператора в арендуемом отеле (ради избежания обмана со стороны отельера или его персонала), что требует дополнительных расходов со стороны арендатора. Кроме того, торговля номерами на месте, как показывает практика, не является особо эффективным средством решения проблемы низкой заполняемости номеров, поскольку в настоящее время все меньшее количество туристов отправляются в курортные местности неорганизованно, планируя самостоятельно найти средство размещения (а именно на таких самостоятельно приезжающих туристов рассчитана торговля номерами на местах), предпочитая обращаться за полностью сформированными турпакетами в туристические фирмы.

2. Приоритетное бронирование имеет для туроператоров и отельеров скорее не экономический смысл, а возможность реализации партнерских отношений между участниками рынка. Преимущество такого партнерства значительно облегчает повседневную деятельность туроператоров, т.к. формально облегчает работу с разовыми заявками туристов.

Суть способа взаимоотношений: оператор отправляет разовую заявку в отель и в отеле заявка рассматривается на условиях приоритета. Отельеры отдают предпочтение скорейшей обработки заявки от оператора – партнера, в отличие от заявок других операторов, не оплативших заявку. Основа таких отношений состоит в выстраивании благоприятной истории работы с конкретным туроператором и дружественных партнерских отношениях, которые обычно базируются на длительных контактах с конкретными туркомпаниями. Для туроператора такая форма отношений – одна из эффективных и благоприятных, т.к. есть абсолютная уверенность в подтверждении любой заявки.

3. Комитмент (commitment (англ.) — дословно – «вложение капитала, обязательство, ограничивающее свободу действий, обязанность». Это самая используемая и самая распространенная схема работы туроператоров и гостиничных предприятий.

Популярность этой схемы объясняется простой логикой выгоды обеих партнерских сторон, сравнительно умеренными расходами, в отличие от более затратной аренды гостиницы, расходами и рисками туроператора и, в то же время, несомненной выгодой для отеля.

В случае приобретения блоков мест на условиях комитмента, «оператор имеет возможность выбирать количество номеров, риск за продажи которых он готов принять на себя, регулируя его на основании собственного опыта работы, имеющихся возможностей продаж, эффективности функционирования своей розничной продажи и условий работы с турагентской розницей. Да и покупка блоков одновременно в нескольких отелях дает туроператору возможность расширять ассортимент своих туров, ориентируя их на различные сегменты туристического рынка, что увеличивает шансы на заполнение и реализацию заранее забронированных купленных блоков.

Блок мест – это количественно и временно ограниченная совокупность койко-мест в отеле, материальную ответственность за продажу которых перед отелем несет туристический оператор. Преимущество отеля – в несомненном получении прибыли, то есть все риски берет на себя туроператор».

Покупку блоков мест на условиях комитмента на современном этапе используют все массовые туроператоры, работающие на российском рынке и реализующие туристский продукт на популярные массовые сезонные направления.

Комитмент-условия являются одними из самых «рисковых» для туроператора, но безусловно выгодны для отеля, так как дают ему возможность получения наличных средств за будущие продажи своих номеров еще до наступления сезона, что позволяет ему более продуктивно подготовить отель к встрече постояльцев (набрать необходимый штат персонала, провести реновационно-реставрационные работы, произвести ремонт, закупить необходимое оборудование и т.д.) и снимают возможный риск простоя номеров. С другой стороны, эта форма взаимодействия туроператора с отелем позволяет туроператору получить довольно крупный дисконт на стоимость койко-дня. Размеры дисконта с каждого койко-места на комитмент-условиях зависят от ряда факторов:

- длительность блока мест;
- категория отеля и входящих в блок оператора номеров, популярность гостиницы, курортной локации, пляжных линий и т.д.;
- перечень и качество дополнительных услуг, входящим в концепцию отеля;
- вид, срок и условия оплаты комитмента.

Таким образом, комитмент — наиболее приемлемая и оптимальная форма сотрудничества отеля и туроператора, когда финансовых и рыночных возможностей для аренды целого отеля недостаточно. Помимо этого, даже весьма крупные туроператоры, способные оплачивать арендные платежи, предпочитают с целью расширения ассортимента предлагаемых туров, укрепления позиций в определенном направлении и направленности своих туров на все более широкий контингент туристов приобретать комитменты в нескольких отелях курортной местности одновременно (особенно это касается стран и регионов массового туризма и приоритетные направления для пляжного отдыха туристов).

4. Элотмент (allotment (англ.) — дословно – «выделение, предоставление доли». Данная схема взаимной работы отеля и туроператора характеризуется выделением некоторого количества номеров номерного фонда гостиницы, которые отель предоставляет туроператору при взаимном выполнении определенных условий. Если рассматривать эти взаимоотношения с позиции туроператора, то в такие отношения вступают те туроператоры, которые либо не имеют возможности для оплаты комитмента, а тем более для аренды отеля, либо осознающие собственный риск, связанный с необеспечением рентабельной загрузки приобретенных номеров и риски затруднения реализации.

По мнению Е.Н. Ильиной «в случае элотмента отель предоставляет оператору возможность заявить о размерах и длительности собственного блока мест, однако не получает от него предварительной оплаты, как это предусмотрено в комитмент – отношениях. Работать на условиях элотмента обычно готовы либо малоизвестные, либо непопулярные среди туристов отели, либо отели в низкий сезон (или в кризисный экономический период), а также новые несетевые отели, которые вышли на рынок продаж и пытаются настроить систему рыночных партнерских отношений. При элотменте стороны договариваются о планируемом блоке, отель резервирует номерной фонд, но деньги за зарезервированные комнаты отель получает непосредственно перед каждым новым заездом туристов (график заездов туристов – наиболее распространены заезды, кратные неделе проживания, – также согласовывается сторонами при подписании договора). В практике работы отелей с туроператорами комитмент-и элотмент-условия зачастую сочетаются и дополняют друг друга» .

5. Безотзывное бронирование. Смысл таких отношений состоит в резервировании туроператором определенного количества номеров на сравнительно небольшой временной период (чаще всего на праздничные либо на другие пиковые даты) с указанием в заявке крайнего срока оплаты брони. При этом отказ туроператора от забронированных номеров без уплаты им штрафных санкций невозможен (поэтому такой способ и называется безотзывным бронированием). Использование практики безотзывного бронирования в высокий сезон вносит изменения и в условия договора между туристской компанией и туристом в условиях высоких процентных ставок штрафных санкций в случае аннуляции бронирования. Задача турагентств – предупредить туриста о подобных фактических затратах при аннуляции тура (как правило, такие затраты приравниваются к 100% в зависимости от условий транспортной логистики тура).

Безотзывное бронирование выгодно для туроператоров, поскольку оно максимально снижает их риск (номера резервируются на удобные для туроператора даты заезда в наиболее популярные среди туристов даты, а не на длительный период), но при этом оставляет оператору возможность распоряжаться номерами от своего имени без постоянных проверок у отеля наличия в продаже номеров на интересующие даты. К тому же безотзывная бронь не требует крупной предоплаты, давая туроператору отсрочку и возможность оплачивать зарезервированные номера за счет уже реализованных туров. С другой стороны, это выгодно и отелю, который все-таки перекладывает часть риска по реализации номеров на туроператора и к тому же не обязан давать партнеру крупный дисконт.

6. Работа предприятий гостеприимства на условиях повышенной комиссии. Нарбатываемая прогрессивная комиссия изменяется в течение сезона в зависимости от количества поставленных оператором постояльцев. Так, в начале сезона она минимальна, к концу успешного с точки зрения роста объема продаж она может стать максимальной.

Туроператор предпочитает выбирать форму сотрудничества на условиях повышенной комиссии в случаях, когда услуги данного отеля входят в состав индивидуальных туров. Это означает, что если объемы реализации туров, ориентированных на проживание в конкретной гостинице, малы, то туроператору нет никакой необходимости связывать себя жесткими условиями приобретения блоков мест у этого отеля.

Размер устанавливаемого отелем комиссионного вознаграждения туроператору зависит от ряда факторов, из которых важнейшим является объем поставляемых последним клиентов. «Солидные и плотно работающие на условиях комиссии с туроператорами отели имеют собственную сетку увеличения размера комиссионного вознаграждения в случае достижения оператором определенного количества проданных койко-мест в течение определенного сезона. Например, отель «А» может увеличить комиссию с 10 до 12% при достижении оператором уровня продаж в 1000 койко-мест за сезон, далее, при достижении уровня в 1500 койко-мест в течение того же самого сезона комиссия увеличивается до 15%, и т. д. Такой подход отелей называют прогрессивной комиссией».

7. Разовые заявки на условиях стандартной комиссии. Это наиболее простая форма сотрудничества отеля и оператора, не связанная ни с принятием оператором определенных обязанностей или риска, ни с предоставлением отелем дополнительных скидок. Резервирование номера оператором происходит по желанию конкретного клиента, либо внесшего предоплату, либо оплатившего гостиничную услугу полностью. Работа по разовым заявкам на практике может строиться двумя способами — с оплатой услуг туроператору, и с оплатой услуг на месте. В первом случае оператор принимает от клиента полную оплату стоимости гостиничных услуг и до истечения, установленного в подтверждении бронирования срока оплачивает счет отеля, оставляя себе комиссионные. Во втором случае расчет клиента оператора и отеля происходит непосредственно на стойке гостиничного предприятия. При этом размер комиссионного вознаграждения автоматически зачисляется на специально открытый для туроператора счет в отеле. Следует отметить, что названные формы сотрудничества не являются окончательными и исчерпывающими, поскольку рынок постоянно изменяется, меняются, синтезируются и формы отношений между партнерами и поставщиками услуг в индустрии туризма и гостеприимства.

Контрольное задание:

1. Составить схему комитмента и элонтмента.
2. Защитить работу

Лабораторная работа Составление графиков выхода на работу (6 часа)

Цель: определить и составить схему взаимодействия служб предприятий питания.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

1. Ознакомится с теоретическим базисом.
2. Составить график выхода на работу.
3. Оформить работу в тетради.

Теоретический базис

Если говорить обобщенно, то в большинстве высококласных отелей подразделение АХС работает 24 часа в сутки – в три смены. Клиенты таких отелей в любое время не остаются без внимания. В различных отелях время начала и конца работы той или иной смены может быть разным. Но, как правило, графики работы смен отличаются незначительно

График работы смен в различных гостиницах

1-я смена (утренняя или дневная)	2-я смена (вечерняя)	3-я смена (ночная)
С 07.00 до 15.30	С 13.00 до 21.30	С 21.30 до 07.00
С 08.30 до 17.30	С 14.00 до 22.00	С 22.00 до 08.30
С 07.00 до 16.00	С 14.00 до 22.30	С 22.30 до 07.00

Возможны и другие варианты с небольшой дифференциацией. Такой график позволяет осуществлять "бесшовный сервис", т.е. плавный переход от смены к смене. Все переработки и сверхурочные часы учитываются и соответствующим образом оплачиваются. Данный график выхода на работу в большей степени относится к работе горничных. Графики работы других сотрудников подразделения имеют свою специфику и могут варьироваться.

Очень важно, чтобы графики выхода на работу составлялись своевременно, в идеале в середине текущего месяца сотрудники уже должны знать свой график работы на следующий месяц. В этом случае они имеют возможность планировать свое рабочее и свободное время. Составление графиков выхода на работу – очень ответственная обязанность, поскольку руководителю необходимо комбинировать и чередовать не только позиции служащих, но и время выхода их на работу, выходные дни и т.д. Как и в службе приема и размещения, в АХС широко применяется система взаимозаменяемости (Polivalense). Новичок проходит перекрестное обучение (кросс-тренинги) в рамках своего подразделения и в итоге овладевает всеми навыками, необходимыми для обслуживания клиентов в своем отделе. Это следует делать для того, чтобы:

заменить отсутствующего сотрудника другим при необходимости, чтобы сотрудник профессионально развивался, не терял со временем полученные знания и навыки;

- изменить мнение отдельных сотрудников о необъективности и несправедливости в распределении объема работ, искоренить зависть в коллективе и т.д.;

- минимизировать возможные злоупотребления в службе.

Вот лишь некоторые примеры, иллюстрирующие данные тезисы:

- горничная, годами приводящая в порядок только общественные туалеты, вряд ли сможет квалифицированно подготовить гостевую комнату к заезду VIP-персоны;

- горничные, убирающие только общественные, хозяйственные и служебные помещения, часто недовольны тем, что им не поручают уборку жилых номеров где, по их мнению, работать более интересно и прибыльно;

- между двумя горничными одного из этажей возник конфликт на личной почве. Они постоянно громко выясняют свои отношения, что мешает отдыху клиентов и работе коллектива.

При всем этом это очень опытные, работоспособные, ответственные сотрудницы, с которыми администрации не хотелось бы расставаться.

Решением проблемы во всех трех случаях будет применение метода перестановки, смены кадров на отдельных участках, периодическое чередование между сотрудниками закрепленных за ними функций и операций. На практике это выглядит следующим образом: одну неделю группа горничных работает в первую смену, работа в которой связана, в основном, с большим объемом текущей уборки номерного фонда и части общественных и хозяйственных помещений; следующую неделю эта же группа горничных выходит на работу в вечернюю смену, в которой горничные в большей степени заняты промежуточной уборкой (вечерний сервис, дополнительная уборка по просьбе гостей и т.д.), а также уборкой служебных помещений. Не исключена взаимозаменяемость горничных дневной и вечерней смен с горничными ночной смены. Такой прием вносит в работу разнообразие и очень эффективен для предприятия. Что касается численности горничных, то в 1-й смене задействовано, как правило, большее количество человек, во 2-й значительно меньше, а в ночную смену для средней по вместимости гостиницы достаточно одной или нескольких горничных.

При составлении графиков выхода на работу необходимо учитывать пожелания и предпочтения сотрудников службы по поводу рабочего расписания, выходных дней, а также очередных отпусков, так как в службе трудятся по большей части женщины. Иногда не удается удовлетворить все просьбы сотрудников, и тогда руководитель составляет расписание работы подчиненных в соответствии с производственной необходимостью и интересами предприятия. Это в большей степени касается очередных отпусков. Поскольку гостиница работает непрерывно весь год, удовлетворить и предоставить отпуск в летнее время всем сотрудникам не представляется возможным. Руководитель должен гибко подходить к данным проблемам и стараться максимально учитывать интересы предприятия и служащих. Иногда среди персонала службы возникает необходимость поменяться сменами друг с другом или выходными днями. Такие замены возможны только при наличии письменного заявления, своевременно составленного данными сотрудниками на имя руководителя службы.

Графики выхода на работу персонала службы хозяйственного обеспечения должны вывешиваться в офисе службы.

Контрольное задание: составить график выхода на работу горничных.

Лабораторная работа Отработка методики выявления потребностей и мотивов поведения персонала структурного подразделения. (6 часа)

Цель: Сформировать знания о принципах принятия управленческих решений.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

Задание 1. Составить глоссарий терминов по данной теме.

Задание 2. Внимательно ознакомиться с предложенными ситуациями и вариантами решения. Сформулировать и предложить аналогичные задачи с решениями

Теоретический базис

Аспекты управленческих решений

Основой управления любым предприятием является принятие управленческих решений. Руководителей любого уровня сталкивается с необходимостью вырабатывать и принимать решения. Процесс принятия обоснованных объективных «качественных» решений возможен при использования достоверных научных подходов, моделей, качественных и количественных методов принятия решений. В теории и практике существует множество определений понятия «управленческое решение»:

– «Управленческое решение – это, прежде всего творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленной

цели» [2].

– «Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь» [2].

– «Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента» [3].

– «Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, ^[SEP]направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте ^[SEP]управления» [1]. ^[SEP]

– «Управленческое решение – это творческий, мыслительный акт субъекта ^[SEP]управления, который на основе требований, целей и возникающих задач и используя анализ данных и информацию об объекте, определяет программу последующей деятельности коллектива и отдельных работников» [4]. ^[SEP]

– «Управленческое решение – это один из необходимых моментов волевого действия состоящий в выборе цели действия и способов ее выполнения» . ^[SEP]

– «Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Глобальной целью разработки и принятия любого управленческого решения является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленной перед организацией целью».

– «Управленческое решение – это обдуманый вывод осуществить какие- то действия либо, наоборот, воздержаться от них» [4]. ^[SEP]Управленческие решения классифицируются на стратегические, оперативные, тактические [3], подразделяются по уровню управленческой иерархии, по функциональным областям и т.д. и т.п. ^[SEP]

Методы принятия управленческих решений

Методы принятия управленческих решений — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много, например:

декомпозиция — представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;

диагностика — поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь.

Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

Следует различать методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования и методы, основанные на психологических приемах работы в группах.

Экспертные методы принятия управленческих решений. Эксперт — это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы.

Экспертиза — проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения. Экспертиза позволяет снизить риск принятия ошибочного решения. Типичные проблемы, требующие проведения экспертизы: определение целей, стоящих перед объектом управления (поиск новых рынков сбыта, изменение структуры управления); прогнозирование; разработка сценариев; генерирование альтернативных вариантов решений; принятие коллективных решений и т.д.

Метод Дельфи — свое название получил по названию греческого города Дельфы, жрецы которого славились умением предсказывать будущее (дельфийские оракулы). Метод характеризуется тремя основными чертами: анонимностью, регулируемой обратной связью, групповым ответом. Анонимность достигается применением специальных опросников или другими способами индивидуального опроса.

Неэкспертные методы принятия управленческих решений. Метод неспециалиста — метод, при котором вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

Линейное программирование — метод, при котором решаются оптимизационные задачи, в которых целевая функция и функциональные ограничения являются линейными функциями относительно переменных, принимающих любые значения из некоторого множества значений. Одним из примеров задач линейного программирования является транспортная задача. Имитационное моделирование — способ формирования решения, при котором лицо, принимающее решение, приходит к разумному компромиссу в значениях различных критериев. При этом ЭВМ по заданной программе имитирует и воспроизводит течение изучаемого процесса

при нескольких возможных вариантах управления, ему заданных; полученные результаты анализируются и оцениваются.

Метод теории вероятности — неэкспертный метод.

Метод теории игр — метод, при котором задачи решаются в условиях полной неопределенности. Это означает наличие таких условий, при которых процесс выполнения операции является неопределенным, или противник противодействует сознательно, или отсутствуют ясные и четкие цели и задачи операции. Следствием такой неопределенности является то, что успех операции зависит не только от решений принимающих их людей, но и от решений или действий других людей. Чаще всего с помощью этого метода приходится разрешать конфликтные ситуации.

Метод аналогии — поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Методы принятия управленческих решений на основе творческого мышления. Психологические методы: «Мозговые атаки»; «Разложение на части»; «Принудительные взаимосвязи»; «Морфологический анализ»; «Латеральное мышление и РО»; «Опросных листов»; «Группового гения».

Описание ситуации

Анализ деятельности службы гостиницы

В результате исследования технологии подбора персонала отдела кадров гостиницы ООО Прибой был выявлен ряд недостатков, которые оказывают негативное воздействие на эффективность деятельности организации и влияют на продуктивную реализацию технологии подбора персонала, что ведет к высокому уровню текучести кадров.

По результатам исследования технологии подбора персонала в ООО Прибой были выявлены следующие недостатки.

- а) невыполнение ряда функций по подбору специалистами по управлению персоналом;
- б) отсутствие практики разделения методов оценки персонала разных должностных категорий при подборе;
- в) отсутствие нормативного закрепления требований к кандидатам при подборе;
- г) ограниченное использование источников привлечения и поиска персонала при подборе;
- д) использование минимального количества внешних источников поиска.

Вопрос для решения. Постройте дерево целей путей решения выявленных в ООО Прибой проблем и приведите комплекс мероприятий их решения.

Решение

Для поиска путей решения выявленных в ООО Прибой проблем и разработки проекта мероприятий, автором было составлено дерево целей.

Дерево целей – это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Представленное дерево целей предполагает реализацию мероприятий по трем направлениям: совершенствование нормативного закрепления процесса и технологии подбора, совершенствование качества оценки кандидатов при подборе, а также совершенствование методов и источников привлечения персонала при подборе (см. рисунок 1).



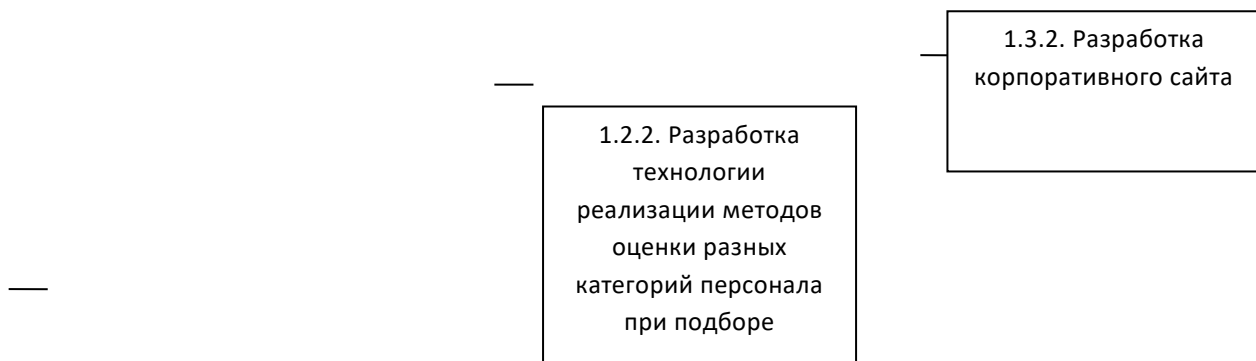


Рисунок – 1 Дерево целей и проект мероприятий по решению выявленных проблем ООО Прибой

Таким образом, нами разработаны мероприятия, которые позволят снизить и минимизировать все перечисленные недостатки, а также повысить эффективность общей деятельности организации, путем повышения продуктивности деятельности сотрудников Отдела кадров ООО Прибой, повышения объемных и качественных показателей деятельности, снижения текучести кадров, путем подбора профессиональных сотрудников с помощью реализации эффективной технологии подбора персонала.

Описание ситуации

Выявление потребности в персонале

Гостиница ООО Прибой планирует открытие нового филиала, что создает необходимость набора персонала на основании действующего штатного расписания предприятия.

Планируемый номерной фонд, будущей гостиницы соответствует 50 % от основного предприятия. Анализ персонала основного предприятия приведет ниже.

Таблица 3

Оценка выполнения плана по численности персонала за период с 2010 по 2018 гг.

Категории работников	Ед. изм.	2010	2015	2016	2017	2018	Отклонение	
							Абс.	%
Среднесписочная численность персонала:	чел.	585	640	691	724	779	194	133,16
Линейный персонал	чел.	423	466	509	531	577	154	136,41
Руководители	чел.	33	34	35	36	38	5	115,15
Специалисты	чел.	26	25	23	26	25	-1	96,15
ИТР	чел.	45	49	54	56	59	14	131,11
Служба трансфера	чел.	34	40	41	42	45	11	132,35
Работники охраны	чел.	24	26	30	33	34	10	141,67

Итак, за анализируемый период среднесписочная численность персонала увеличилась на 33,16%, это связано с повышением объемов оказания и расширением деятельности предприятия.

Вопрос для решения. Необходимо рассчитать планируемое количество персонала будущей гостиницы, по аналогии с штатным расписанием основного предприятия, при условии неизменности действующего штатного расписания предприятия.

Решение

Расчет планируемого персонала будущей гостиницы, по аналогии с штатным расписанием основного предприятия, при условии неизменности действующего штатного расписания предприятия, приведен ниже.

Таблица 4

Расчет планируемого персонала , по аналогии с штатным расписанием основного предприятия, при условии неизменности действующего штатного расписания предприятия на 2020 год

Категории работников	Ед. изм.	2018
----------------------	----------	------

Среднесписочная численность персонала:	чел.	390
Линейный персонал	чел.	289
Руководители	чел.	19
Специалисты	чел.	13
ИТР	чел.	30
Служба трансфера	чел.	23
Работники охраны	чел.	17

В ресторане наблюдаются долгие очереди, клиенты жалуются на длительные ожидания. Как организовать работу службы питания так, чтобы уменьшить время ожидания и улучшить обслуживание клиентов?

В гостиничном ресторане не хватает сотрудников на высокий сезон. Как организовать рабочий график и перераспределить обязанности, чтобы справиться с большим количеством заказов и удовлетворить требования клиентов?

В гостиничном ресторане часто возникают проблемы с приготовлением блюд по заказу. Каким образом можно улучшить коммуникацию между поваром и официантами, чтобы минимизировать ошибки и ускорить обработку заказов?

Лабораторная работа Подготовка индивидуальных рекомендаций по повышению мотивации к труду. (6 часа)

Цель: Сформировать знания о методиках выявления потребностей и мотивов поведения персонала структурного подразделения гостиничного предприятия и подготовка индивидуальных рекомендаций по повышению мотивации к труду.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

Задание 1. Внимательно ознакомиться с содержанием раздаточного материала. Письменно ответить на вопросы. Выполнить тестирование.

Ключевые понятия и термины

Мотив, мотивация, стимул, потребности, стимулирование, сдельная, повременная и аккордная системы оплаты труда, коэффициент трудового участия и коэффициент трудового вклада, партисипативное управление.

Вопросы для обсуждения

- 1. Какой из элементов процесса мотивации является наиболее действенным.
- 2. Сравните основные теории мотивации: в сущность и особенность каждой из них?
- 3. Назовите основные функции стимулирования.
- 4. Каковы основные требования к организации процесса мотивации?
- 5. На каких принципах должен строиться процесс мотивации труда работников на предприятии?
- 6. Назовите основные системы и формы оплаты труда.
- 7. Каким образом взаимосвязаны понятия «мотивация» и «оплата труда»?
- 8. Перечислите основные формы партисипативного управления и охарактеризуйте их сущность и преимущества.

Тесты и задания

ТЕСТ № 1.

Тест основан на мотивационной теории Херцберга.



Тест можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

Каждому студенту необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе.

Количество баллов				
1	2	3	4	5
не важно	важно, но не очень			очень важно

Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на отношение к работе?

- 1. Интересное содержание работы.
- 2. Хороший начальник.
- 3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
- 4. Возможность продвижения по службе.
- 5. Удовлетворённость личной жизнью.
- 6. Престижная работа.
- 7. Ответственная работа.
- 8. Хорошие условия труда для работы.
- 9. Разумные правила и процедуры, существующие на данном предприятии.
- 10. Возможность совершенствования.
- 11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
- 12. Чувство безопасности, связанное с работой.

По результатам теста необходимо заполнить таблицу, и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у вас.

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
номер фактора	балл	номер фактора	балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

ТЕСТ № 2.

Тест помогает определить ведущие потребности личности. Его методологической основой служит теория мотивации Д. МакКлелланда:



и также ряд её более современных интерпретаций. Знание своих основных потребностей - исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить их трудовую мотивацию.

Вам предлагается 15 высказываний. Выразите своё согласие или несогласие с каждым из них путём выбора соответствующего количества баллов.

Количество баллов				
1	2	3	4	5
не согласен			полностью согласен	

- 1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учёбы) по сравнению с тем, что было раньше.
- 2. Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю.
- 3. Я часто замечая, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы.
- 4. Мне нравится выполнять непростую работу.
- 5. Мне нравится брать на себя ответственность.
- 6. Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся.
- 7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности.
- 8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки.
- 9. У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе.
- 10. Мне нравится ставить перед собой реальные задания и выполнять их.
- 11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях.
- 12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций.
- 13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий.
- 14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня.
- 15. Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку.

Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу. Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос.

Достижение успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к групповому признанию и уважению	
номер высказывания	балл	номер высказывания	балл	номер высказывания	балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Итого:		Итого:		Итого:	

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определить вашу доминирующую потребность.

ТЕСТ №3.

Стимулирование интереса к работе - весьма важный фактор усиления трудовой мотивации.

Выберите из приводимых ниже 6 вариантов утверждений три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить её без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовывать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудником работы.

Соотнесите свой результат с правильными решениями: варианты. А, Д, Ё, так как информация о характере работы, а также наличие интереса к ней, обеспечиваемого посредством включения новых задач и состязательности, - решающие факторы успеха. Очень важно также знать свои достижения и недостатки, которые лучше видны руководителю.

Лабораторная работа Разработка программы формирования лояльности персонала. (6 часа)

Цель: Сформировать знания о формировании лояльности персонала.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

Задание 1. Разработать программу формирования лояльности персонала структурного подразделения гостиничного предприятия.

В русскоязычных научных и профессиональных изданиях положительное отношение работника к своему предприятию, а на основе этого отношения положительное поведение работника на его профессиональном месте, может называться различными терминами: лояльность, приверженность, поддержка, благожелательность, привязанность, преданность, даже патриотизм.

Но в современном мире бизнеса больше принят термин «лояльность». В англоязычной научной литературе часто помимо термина «employee loyalty» встречается термин «organizational commitment», которые используются как равные синонимы.

При этом большинство специалистов полагают, что проблема лояльности персонала связана не только с мотивацией сотрудников, но и с уровнем этической культуры личности сотрудника.

Применительно к организации можно выделить следующие характерные признаки лояльности сотрудников:

- соблюдение законов, правил, отказ от предосудительных и неодобряемых обществом действий;
- приветливость и доброжелательность работника к компании в целом, а также в отношении других сотрудников, как коллег, так и руководителей, подчинённых, и конечно, клиентов;
- честность, добросовестность, ответственность;
- верность и преданность ценностям организации, как в благоприятных, так и в неблагоприятных условиях;
- использование дополнительного времени на работу за пределами формального регламента;
- творческий подход к профессиональной деятельности организации.

В своей книге «Благожелательность и лояльность персонала» исследователь процесса формирования лояльности сотрудников Харский К.В. указывает следующие факторы, формирующие лояльность сотрудников:

- внимание к сотруднику как к личности;
- участие в решении его проблем;
- предыдущий опыт;
- чувство гордости за место работы.

Руководители многих фирм часто полагают, что лояльность, как и любовь невозможно привить. В таких организациях сотрудники изначально рассматриваются как потенциально нелояльные. Основные административные усилия сосредотачиваются на выявлении нелояльного поведения, в частности, сознательного и неосознанного нанесения материального или морального ущерба организации. Для этого используется широкая палитра форм контроля работы сотрудников, активно практикуются разнообразные формы устрашения и наказания. Но, как показывает жизнь, применение таких мер компанией не способствует формированию лояльности сотрудников. Необоснованные подозрения, пренебрежение личным достоинством сотрудников, неуважение их как личностей - всё это способствует наоборот формированию антилояльности сотрудников. Создаётся барьер между администрацией и остальными сотрудниками, так называемое противопоставление «мы и они», рождающее равнодушие и даже пренебрежение к интересам компании, а иногда и явную враждебность по отношению к руководству.

Ники Леондакис, CEO компании Two Roads Hospitality, выступая на всемирном форуме Skift в Нью-Йорке, отметила, что для того чтобы отели могли поддерживать настоящие человеческие отношения с гостями, нужно сначала обратить внимание на собственных сотрудников. Дело не вобретении новой прекрасной технологии или установке самых необычных светильников, а в том, чтобы вдохновить сотрудников на обеспечение лучшего сервиса.

Проблема лояльности персонала сегодня особенно актуальна для сферы гостиничного бизнеса, так как специфика данного бизнеса состоит в том, что большая часть персонала занята в службах, непосредственно работающих с гостями.

Дэнни Мейер, известный американский ресторатор, лидер и пионер индустрии HoReCa утверждает, что при приёме на работу он обязательно учитывает HQ будущего сотрудника. HQ - это коэффициент гостеприимства (hospitality quotient), который складывается из шести эмоциональных навыков: доброты и оптимизма (веры в лучшее), интеллектуального любопытства, строгой рабочей этики, эмпатии, самосознания и порядочности. Помимо этого, Мейер подчёркивает, что «гостеприимство - это командный вид спорта», и высокий уровень HQ всегда идёт на пользу всем, включая клиентов.

Российские исследователи (Жуков А.В. и др.), в свою очередь, отмечают, что лояльность персонала гостиничного предприятия зависит от целого ряда факторов, подразделяемых на материальные и нематериальные.

Основные факторы, влияющие на формирование лояльности персонала гостиницы.

Материальные факторы	Нематериальные факторы
Заработная плата/премия/бонусы	Постоянное информирование сотрудников о внутренней и внешней деятельности гостиницы
Социальный пакет (медицинская страховка, льготное проживание в гостиницах сети, программы по поддержке сотрудников, имеющих детей и т.д.)	Стимулирование отлично работающих сотрудников (грамоты, награды, доска почета и др.)
Компенсация оплаты личного мобильного телефона, топлива для личного автомобиля и др.	Коллективное проведение мероприятий в гостинице (юбилей, награждение сотрудников года, Новый год и др.)
Оказание юридической, финансовой помощи сотрудникам в тяжелых жизненных ситуациях .	Делегирование сотрудникам ряда обязанностей с более высокой степенью ответственности, назначение на роль наставника или тренера в процессе обучения стажеров и сотрудников гостиницы.
Дотации на покупку форменной одежды, содержание ее в надлежащем порядке, оплата питания сотрудников в служебной столовой .	Работа по развитию идеологической составляющей успеха: повышение гордости сотрудников за свою гостиницу и её имиджа.
Возможность роста по карьерной лестнице.	Наличие корпоративной культуры в гостинице.
Возможность профессионального развития и обучение персонала (тренинги, стажировки, курсы повышения квалификации и т.д.)	Совершенствование взаимодействия между работниками и руководителями во всех службах гостиницы.

Таким образом, «лояльность персонала» - «это система взаимоотношений между менеджментом предприятия и его персоналом, на основе осознанного соблюдения сотрудниками всех рангов принципов, ценностей, убеждений, норм и правил, соответствующих миссии, целям и задачам, стоящими перед предприятием».

Разработка и реализация программы формирования лояльности персонала гостиницы

В общем виде «Программа формирования лояльности персонала гостиницы» может содержать следующие разделы:

1. Описание текущей ситуации.
2. Цели и задачи Программы.
3. Меры по укреплению имиджа гостиницы на рынке труда и внутреннего имиджа.
4. Совершенствование системы подбора персонала в соответствии с целями Программы.
5. Совершенствование системы обучения персонала в соответствии с целями Программы.
6. Совершенствование системы оплаты труда и стимулирования персонала в соответствии с целями Программы.
7. Меры по организации индивидуальной работы с малолояльными и нелояльными сотрудниками.
8. Меры по мониторингу лояльности персонала

При реализации Программы следует четко определить «правила игры» – механизм и ответственных ее выполнение, формы и периодичность контроля.

Важно, чтобы данная Программа стала не очередной «данью моде» (разработали, напечатали в корпоративной газете или разослали по внутренней почте, повесили на стенд и забыли...), а эффективным рабочим инструментом формирования и повышения лояльности персонала и на этой основе –увеличения конкурентоспособности и эффективности деятельности гостиницы.

Поскольку лояльность персонала имеет рациональную (условия и оплата труда, стимулирование, карьерный рост) и эмоциональную составляющие (эмоциональная привязанность к руководителю, комфортные отношения с коллегами и т. п.), меры по ее повышению также следует разрабатывать по этим двум направлениям. Коротко остановимся на некоторых из этих мер.

Совершенствование системы оплаты труда и системы стимулирования

Как уже указывалось выше, лояльность имеет цену. Действительно, если сотруднику предложат в другой гостинице зарплату вдвое большую, вероятность того, что он уйдет, велика. Поэтому повышение размера заработной платы, конечно, широко используется в современном гостиничном бизнесе для удержания сотрудников.

Исследования «Kelly Services» показывают, что в этом году 60 % работодателей планируют повысить оклады персоналу.

Подобная ситуация складывается впервые с 2008 г. Работодатели вернулись и к компенсациям: от 60 до 96 % сотрудников будут получать дополнительные льготы на мобильную связь, питание, медицинское страхование и транспорт (как общественный, так и личный).

Обучать своих сотрудников планируют более 90 % руководителей.

Однако при использовании заработной платы как элемента системы мер по повышению лояльности персонала следует учитывать, что зарплата позволяет только снизить степень неудовлетворенности характером или условиями труда, но лишь отчасти побуждает к работе как таковой, а постоянный рост уровня оплаты труда, как показывают результаты исследований, вовсе не способствует поддержанию трудовой активности на должном уровне.

В конечном итоге, происходит привыкание сотрудников к этому виду воздействия, и они начинают воспринимать его как должное, т. е. уходит стимулирующий эффект.

Кроме того, следует понимать, что при определенном уровне материальной удовлетворенности, особенно топ-менеджеров, в качестве доминирующих чаще выступают другие, вторичные потребности, которые становятся основными факторами, определяющими трудовую деятельность человека.

При совершенствовании системы стимулирования в соответствии с целями программ лояльности персонала следует учитывать особенности каждого сотрудника, их личные «карты мотиваторов». Так, для молодых людей основные мотиваторы – деньги и карьерные перспективы, для работников, имеющих большой опыт занимающих более высокие должности, становятся приоритетными личность руководителя, взаимопонимание в команде, возможность поделиться опытом и личный статус.

Улучшение взаимоотношений с менеджментом и обеспечение эффективной обратной связи

Эти меры не требуют больших денежных средств или затрат времени. Все, что нужно, – это проявлять доверие к подчиненным, признавать их заслуги (лучше публично), оказывать поддержку, создавать условия для развития сотрудников.

Сотрудник, которого компания не уважает, которому не доверяет, не будет заботиться о ее собственности. И это следует принять как аксиому. Приходя на работу в гостиницу, человек прежде всего удовлетворяет свои первичные потребности в безопасности, приобретая уверенность в том, что в определенный период каждого месяца он получит заранее известную (определенную в трудовом договоре (контракте) и «Положении о премировании (стимулировании)» сумму денег, а, возможно, и премию. Также есть надежда получить от компании определенную защиту, поддержку.

Перечислим виды ежедневной поддержки, которая необходима сотрудникам:

- силовая (помощь службы безопасности в экстренных ситуациях, забота о собственности и т. п.);
- юридическая (по личным и бытовым вопросам);
- финансовая (ссуды и кредиты, материальная помощь);
- моральная (участие в разрешении конфликтов в коллективе, в случае тяжелой болезни, во внутрисемейных отношениях и пр.);
- профессиональная (поддержание квалификации на актуальном уровне);
- информационная (обеспечение доступа информации «снизу», полное информирование во избежание слухов и пр.).

Поддержкой может быть также организация развоза сотрудников вечерних и ночных смен гостиницы, особенно сотрудников службы питания (в позднее время – до метро, в период, когда общественный транспорт не работает, – до дома).

Поддержка работников – это основа формирования уважения к руководству и гостинице в целом. В среде общего и взаимного уважения только отдельные сотрудники (по статистике, до 10 %1) могут быть способны на правонарушения и нарушения трудовой дисциплины.

Очень важно, чтобы сотрудник уважал руководство (как непосредственного руководителя, так и вышестоящий менеджмент).

Добиться этого сложно, но иначе хороших взаимоотношений и эффективного взаимодействия не будет.

Что вызывает уважение у подчиненных? Можно отметить следующее:

- знания и компетентность руководителя;
- ясность формулирования задач и поручений;
- последовательность, понятность действий руководителя, направленность их на цели компании, а не на личную выгоду;
- разумность и обоснованность устанавливаемых правил;
- понятные критерии оценки результатов труда подчиненных;
- объективность и справедливость оценок;
- умение оценивать достижения подчиненных, гордиться ими;
- конструктивная критика;
- ровное отношение ко всем подчиненным, отсутствие «любимчиков»;
- искренний интерес к мнению сотрудника, использование его предложений, поддержка инициатив;

• неравнодушное отношение к подчиненным, защита их интересов, забота о сотруднике, готовность помочь ему в трудной жизненной ситуации;

- выполнение обещаний руководителем, верность своему слову;
- увлеченность руководителя своим делом, харизма.

Чем выше профессионализм, уровень «эмоционального интеллекта», тем больше власть руководителя (власть авторитета, харизмы), и тем большее влияние оказывает поведение менеджеров на подчиненных, тем сильнее вероятность повторения сотрудниками модели поведения руководителя (как лояльного, так и нелояльного).

Для улучшения взаимоотношений с менеджментом гостиницы могут быть использованы различные приемы. Например, увеличение количества часов приема руководством сотрудников по личным вопросам, организация специального внутреннего форума на корпоративном сайте, блога руководства, рассылка сотрудникам по электронной почте информации о деятельности гостиницы и последних изменениях и т. п.

Хорошее влияние на общий уровень лояльности оказывает и ежегодный отчет руководства о достижениях компании с параллельным награждением лучших и материальным поощрением всего персонала. В таком отчете стоит коснуться ситуации в отрасли и положения дел у конкурентов, а также обрисовать наиболее важные планы на будущий год. Основная задача данного мероприятия – формирование гордости за компанию.

Также могут быть организованы выступления первых лиц перед коллективом, посещение ими служб, отделов гостиницы и неформальные беседы. Сотрудники должны видеть и слышать руководителя, получать от него заряд энергии. Ничто не воспринимается так серьезно, как информация из первых уст.

Обеспечение лояльности членов семей сотрудников (family management)

Ставка на семейные ценности, вовлечение родных и близких персонала в жизнь гостиницы путем проведения совместных праздников, например, Нового года, предоставление подарков детям сотрудников, организация экскурсий для членов семей работников – все это эффективные приемы обеспечения лояльности сотрудников.

Обеспечение лояльности членов семей персонала гостиничного предприятия не только способствует формированию благоприятного климата в семьях сотрудников, но и повышает «лимит терпения коллектива». Это особенно актуально в условиях кризиса. Кроме того, такой подход способствует созданию хорошей репутации гостиницы и распространению информации об этом членами семей, в том числе и потенциальным клиентам. Поэтому данная система является еще и важной имиджевой составляющей гостиницы.

Однако при использовании системы family management важно не переусердствовать. Когда проводится корпоративный праздник и сотруднику предлагается прийти с мужем/женой, детьми, это в какой-то степени означает навязывание ему обязательства демонстрировать свою семью, личную жизнь. Не для всех такая ситуация окажется комфортной. Поэтому важно всегда оставлять возможность выбора – прийти с родными или одному. Кроме того, очевидно, что в полной мере, для всего коллектива описанную систему удается использовать только в малых гостиницах с небольшой численностью персонала.

В крупных гостиницах можно ее применять не в отношении всего персонала, а, например, ключевых сотрудников, которых компания хотела бы сохранить любыми средствами. Вот на этом «ядре» ценных специалистов и следует сфокусировать усилия, в том числе и используя систему family management.

Действенными для обеспечения лояльности персонала являются меры по повышению осведомленности семьи о деятельности отеля, направленные на увеличение значимости труда самого сотрудника в глазах близких людей. Например, можно подготовить достаточно подробный фильм о деятельности различных служб гостиницы, пригласить в выходные дни или в будни вечером членов семей сотрудников (в крупных – можно нескольких лучших сотрудников), их друзей, соседей, организовать по возможности экскурсию по отелю или хотя бы чаепитие в конференц-зале и просмотр этого фильма.

Организатору данного мероприятия (ведущему) следует обращать особое внимание на работу именно присутствующих сотрудников, что будет способствовать повышению их авторитета сотрудника в глазах близких и социально значимых людей, росту самооценки и, в конечном итоге, преданности гостинице, которая так высоко его ценит.

Согласно данным социологических опросов в 2010 г. на корпоративные мероприятия для повышения мотивации коллектива были намерены потратить определенные средства более 65 % работодателей. Важно использовать их для достижения поставленных гостиницей целей. Если это обеспечение лояльности персонала, то ему же должны служить и проводимые мероприятия. В действительности акции, направленные на формирование и повышение лояльности персонала, – скорее вопрос креатива, а не бюджета. Можно и за небольшие деньги получить значительный эффект. Например, в малых гостиницах действенными мерами по использованию системы family management станет поддержание постоянного прямого контакта с членами семей сотрудников. Прежде всего, речь идет о благодарностях за хорошую работу, адресованных родным работников компании. Люди долго помнят такое выражение признательности, а затраты на такие звонки или письма минимальны.

В целом, очевидно, что лояльность персонала менеджменту, по сути, означает большое конкурентное преимущество гостиницы перед конкурентами, в которых такой лояльности нет. Как писал А. Сент-Экзюпери, чтобы построить корабль, не надо покупать инструменты, готовить чертежи, самое главное – заразить людей любовью к морю, тогда они сами построят корабль и поплывут.

Таким образом, в результате анализа лояльности персонала гостиниц выявлены следующие основные тенденции:

1. Напрямую лояльность измерить практически невозможно.

Для этого используются различные методики оценки благонадежности, уровня удовлетворенности сотрудников, а также анализируются показатели динамики персонала и ее причины.

2. Нельзя рассчитать оценку уровня лояльности всего коллектива (вернее рассчитать, например, как среднее арифметическое, можно, но это значение ни о чем не говорит), поскольку лояльность каждого сотрудника индивидуальна и зависит от его собственных психологических характеристик и мотивационных установок.

3. Для получения объективных оценок измерение лояльности следует проводить в периоды «затишья», «спокойствия».

4. При увеличении уровня лояльности ключевых сотрудников, менеджмента гостиницы уровень лояльности остальных работников, как правило, повышается.

5. С увеличением стажа работы в одной гостинице или гостиничной сети уровень лояльности, как правило, растет. С увеличением возраста лояльность персонала также становится большей, с одной стороны, из-за того, что с годами большей становится личностная ригидность, появляются привыкание,

успокоенность (смирение или смена ценностей), происходит снижение жизненной активности, а с другой – растет риск того, что на другую работу с аналогичными условиями прежде всего оплаты труда, сотруднику будет крайне сложно устроиться.

6. Нормативная лояльность (желание работать в этой гостинице) напрямую зависит от удовлетворения первичных потребностей (материальных, в защищенности) и вторичных потребностей сотрудников – в социальном статусе (престиж и имидж гостиницы), в признании и самореализации (обратная связь от руководителя, признание успехов и достижений).

7. Ухудшение макроэкономической ситуации способствует росту лояльности персонала (глобальный финансовый кризис повысил уровень так называемой «вынужденной» лояльности в бизнесе в целом).

8. Чем выше уровень лояльности персонала, тем больше «запас прочности» гостиницы, «кредит доверия» ее руководству,

тем большее число «непопулярных» решений оно может себе позволить до начала проявлений несогласия, акций массового протеста со стороны своих работников.

9. В целом, технология развития лояльности должна строиться на синтезе схем материального и нематериального стимулирования с одновременным развитием обратной связи.

10. Вероятность того, что сотрудник, который был лояльным на предыдущем месте работы, будет лояльным и здесь, велика. Но все равно лояльность не появляется с первого дня работы в гостинице. Сначала человек накапливает важные для него примеры, подтверждающие, что этой компании можно доверять, что работой в ней он удовлетворен и т. п.

Устойчивая лояльность новому месту работы формируется по истечении длительного периода (от полугода до одного года, хотя фундамент начинает закладываться после более глубокого знакомства с компанией, на что нужно не менее трех месяцев), продолжительность которого зависит от множества факторов.

В заключение можно отметить, что лояльность персонала в гостиничном бизнесе – основа конкурентоспособности отеля, лояльности клиентов и инвесторов. Она имеет цену, но только зарплата и стимулы не сделают сотрудника истинно лояльным. В гостиничном бизнесе нет незначимых сотрудников, труд каждого способствует развитию предприятия. Будьте внимательны к своим сотрудникам, дайте им почувствовать свою значимость. Почаще беседуйте с ними об их роли и вкладе в общее дело. Как говорил Уинстон Черчилль: «С помощью слов можно двигать горы!»

Лабораторная работа Составление схемы проведения контроля в заданном структурном подразделении. (6 часа)

Цель: Приобретение навыков разработки плана одного из видов контроля и разработки комплекса мер по устранению выявленных отрицательных отклонений.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

С целью выполнения горничными гостиничного комплекса «Волна» необходимого объема работ с минимальными затратами сил и времени разработаны нормативы времени для осуществления всех видов уборочных работ (Приложение 1), однако при сопоставлении с ними реальных результатов затрат времени на уборку номеров практикантами и стажерами образовательных учреждений были выявлены значительные отклонения (Приложение 2).

1. Разработайте комплекс мер в соответствии с выявленными отклонениями.

2. Используя имеющиеся данные о проведенном контроле в гостиничном комплексе «Волна» составьте план-схему его проведения.

Алгоритм выполнения задания:

1. Ознакомьтесь с временными нормативами осуществления всех видов уборочных работ для горничной гостиничного комплекса «Волна» (Приложение 1).

2. Используя данные об отрицательных отклонениях, полученные менеджером номерного фонда гостиничного комплекса «Волна», в результате текущего контроля и учета времени, затрачиваемого практикантами и стажерами образовательных учреждений на уборку номеров в

данном гостиничном предприятии (Приложение 2), разработайте комплекс мер по устранению выявленных отклонений, рассчитав усредненное значение времени, затрачиваемого практикантами и стажерами образовательных учреждений на уборку номеров в данном гостиничном предприятии.

Результаты оформите в виде таблицы 1:

Таблица 1

**Нормативы проведения уборочных мероприятий
для практикантов и стажеров образовательных учреждений в ГК «Волна»
(расчет на 1 м²)**

Уборочные мероприятия	Объект уборочных мероприятий	Расчетные нормы времени на уборочное мероприятие для практикантов или стажеров образовательных учреждений

2. Разработайте программу действий в отношении выявленных положительных отклонений.
3. Используя имеющиеся данные о проведенном контроле в гостиничном комплексе «Волна» составьте план-схему его проведения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Нормативы проведения уборочных мероприятий для горничных ГК «Волна» (расчет на 1 м²)

Уборочные мероприятия	Объект уборочных мероприятий	Нормы времени на уборочное мероприятие
Сухая протирка	платяной шкаф	82 с
	зеркало	37 с
	кровать	39 с
	стенка	6 мин
	стол письменный	53 с
	стол обеденный	53 с
	стул	20 с
	телевизор	42 с
	холодильник	24 с
Влажная протирка	зеркало	90 с
	кровать	128 с
	плинтус	12 с
	стеклянная полочка	35 с
	стена	50 с
	стена кафельная	65 с
	холодильник	50 с
Мытье	плинтус	19с
	стенка кафельная	122 с
	сервиз на 12 персон	21 мин
	холодильник	6мин.
Чистка пылесосом	диван	45 с
	кровать	45 с
	кресло	22 с
	подушка	39 с
	перина	77 с
	шерстяное одеяло	185 с

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Время проведения уборочных мероприятий практикантами и стажерами образовательных учреждений в ГК «Волна» (расчет на 1 м²)

Уборочные мероприятия	Объект уборочных мероприятий	Время, потраченное на уборочное мероприятие практикантами или стажерами образовательных учреждений			Расчетные нормы времени на уборочное мероприятие для практикантов или стажеров образовательных учреждений
		Стажер А	Практикант Б	Практикант В	
Сухая протирка	платяной шкаф	81 с	102 с	154с	
	зеркало	35 с	45с	58с	
	кровать	39 с	51с	67с	
	стенка	7 мин	8мин	12 мин	
	стол письменный	50 с	64с	80с	
	стол обеденный	48 с	60с	72с	
	стул	20 с	25с	40с	
	телевизор	35 с	74с	82с	
	холодильник	26 с	35с	50с	
Влажная протирка	зеркало	85 с	108с	120с	
	кровать	118 с	155с	163с	
	плинтус	11 с	18с	26с	
	стеклянная полочка	25с	52с	71с	
	стена	49с	67с	84с	
	стена кафельная	62 с	74с	79с	
	холодильник	52 с	73с	85с	
Мытье	сервиз на 12 персон	19 мин	35мин	42мин	
Чистка пылесосом	кровать	40 с	67с	74с	
	подушка	32 с	53с	67с	
	перина	77с	83с	95с	
	шерстяное одеяло	178с	220с	240с	

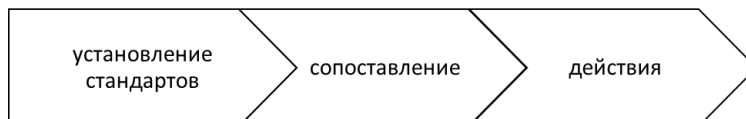
Контроль как функция менеджмента

Контроль представляет собой процесс оценки и измерения фактического развития организации и его сопоставления с планами.

Управленческий контроль - это непрерывный процесс, который включает в себя регулирование и наблюдение различных видов деятельности с целью эффективного выполнения конкретных задач.

Виды контроля:

- **Заключительный** - осуществляется после выполнения определенных работ.
 - **Текущий** - проверка фактических результатов работы. Основная его задача - своевременно выявить отклонения фактического состояния от планового, а также обеспечить обратную связь.
 - **Предварительный** - контроль точности выполнения конкретных правил, инструкций и процедур, направленных на разработку планов и формирование организационной структуры.
- Все основные виды контроля в менеджменте включает в себя 3 стадии:



Формы контроля:

- 1. финансовый контроль** - в центре внимания показатели: уровень прибыли; издержки производства; эффективность капитальных вложений; обеспеченность собственными средствами; платёжеспособность, ликвидность и др.
- 2. административный контроль** - контролируются показатели бюджета, сравниваются запланированные и фактические объёмы продаж, анализируются изменения доли фирмы на рынке и т.п.

Основные методы контроля:

- метод сопоставления
- сравнения факторов
- метод обследования процессов
- наблюдения
- опросы и т.д.

Принципиальная схема контроля:



Основные принципы контроля в менеджменте:

- объективность, то есть использование достоверных фактов и обстоятельств, реально влияющих на конечные результаты контролируемой деятельности;
- соответствие форм и методов контроля целям и задачам организации, характеру решаемых задач и ожидаемым результатам;
- своевременность, состоящая в том, что контрольные действия должны быть осуществлены до того, как потенциальные отклонения и нарушения вызовут дополнительные потери или кризис;
- действенность, означающая, что в результате контрольных мер должны быть улучшены конечные показатели;
- легитимность контроля, т.е. соответствия проводимых мероприятий нормам законодательства, функциям органов власти и управления, а также специфике систем менеджмента;
- сочетание властных полномочий и ответственности структур и отдельных специалистов, осуществляющих контроль, за применяемые методы, а также качество сделанных ими выводы и предложений;
- минимальная достаточность, означающая, что превышение норм контроля, его периодичности, масштабов, приводит к нерациональному расходованию используемых сил и средств.

Пример инструментов контроля:

1. чек-лист –

Анкета "Оценка качества обслуживания менеджеров компании ..." (Звонок)		
Дата проверки:		16.11.2013
Время начала и окончания проверки:		11:26 - 11:35
ФИО сотрудника, с которым был контакт:		Сотрудник не представился
Легенда проверки (рассматриваемый продукт компании):	Ручка Parker Duofold S0767520 в подарок (Ручка с артикулом S0767550 отсутствовала в поисковой выдаче сайта, поэтому была заменена на похожий вариант, также присутствующий на сайте конкурентов)	
ФИО Тайного Покупателя:		Сергей
Возраст/род занятий Тайного Покупателя:		23 / Специалист по защите информации
1. Технология продаж		
Вы дозвонились в офис продаж с первого раза	0	Дозвониться удалось со второго раза, в первый раз никто не взял трубку.
Трубка была снята не позднее, чем через 15 секунд после начала звонка	1	Трубка была снята через 11 секунд.
Оператор представился в установленной форме (Название компании, имя)	0	Сотрудник не назвал своего имени и конкретного названия интернет-магазина. Приветствие звучало как "Интернет-магазин, слушаю".
Сотрудник поинтересовался именем звонящего	0	Именем не поинтересовались.
Специалист инициативно выяснил, что необходимо звонящему:	н	Так как конкретного вопроса о цели звонка в присутствии не было, я сам сказал, что хочу приобрести ручку.
Оператор конкретизировал сроки и стоимость доставки за МКАД	1	Сотрудник не назвал точных сроков доставки, однако сказал, что доставка возможна 17.09. Также, сотрудник уточнил стоимость доставки за МКАД (в Балашиху) - 500 рублей.
Оператор уточнил адрес, по которому можно забрать заказ самовывозом	0	Адрес сотрудник не уточнил.
Оператор ответил на вопрос о возможности забрать товар через постомат "Pick Point"	1	Оператор сказал, что с передачей заказа через постомат Pick Point могут возникнуть проблемы и этот способ передачи заказа нежелателен.
Оператор ответил на вопрос о возможности оплаты заказа через web-money	1	Оператор сказал, что были проблемы с "потерей" денежных средств при переводе через Web-Money, поэтому через эту платежную систему оплата невозможна.
Оператор не демонстрирует разочарование, если клиент откладывает принятие решения о покупке:	1	
Специалист поблагодарил за звонок:	0	Специалист не поблагодарил за звонок.
Сотрудник доброжелательно попрощался:	1	
Оценка технологии продаж:		
	54,55%	
2. Работа с сомнениями		
Оператор не игнорирует возражение, возникающее по поводу более низкой стоимости товара у конкурентов	1	Оператор не игнорировал упоминание конкурентов. Также, понравилось, что сотрудник вежливо и корректно обработал ситуацию с гравировкой, предложил "шильд" в качестве альтернативы и рассказал о ценах на эту услугу.
Сотрудник даёт аргументированный ответ на возникающее возражение	1	Сотрудник сказал, что переговоры с руководством и клиент может рассчитывать на приличную скидку, около 5 000 рублей.
Оценка работы с сомнениями и возражениями:		
	100,00%	
3. Субъективное впечатление		
В процессе общения сотрудник был настроен доброжелательно	1	Сотрудник, на мой взгляд, был настроен доброжелательно, судя по полученным ответам. Единственное - порой оператор давал несколько лишнюю информацию, как то наличие проблем с переводом через Web-money (достаточно было просто сказать, что технически это к сожалению невозможно)
Речь менеджера была грамотной, без просторечных оборотов, слов-паразитов, "мычания" и пауз.	0	Речь менеджера порой была не слишком грамотной, а порой - неуверенной. Субъективно это не вызвало отторжения, но видно, что сотруднику стоит слегка подучиться, чтобы приветствие и общение с клиентом были в несколько более деловом тоне.
Речь специалиста была хорошо поставленной и уверенной, не было впечатления, что сотрудник ещё учится и не до конца разбирается в предлагаемом ассортименте.	0	Сотрудник не всегда казался уверенным.
Заказали бы Вы подарок в магазине "ShopPodarok.ru"?	1	Общее впечатление от общения было смешанным. С одной стороны, речь сотрудника выдавала отсутствие в компании четко организованного call-центра а также стандарта общения с клиентом. В то же время, общение с консультантом получилось "живым", видна была заинтересованность работника в клиенте и желание пойти ему на встречу, что оставило приятный "осадок". Иными словами, ручку в подарок я бы приобрёл, хотя ряда недостатков в алгоритме общения с клиентом это не отменяет.
Оценка субъективного впечатления:		
	50,00%	
Общий рейтинг сотрудника (без субъективной оценки)		
	61,54%	
Общий рейтинг сотрудника (включая субъективную оценку)		
	58,82%	

Лабораторная работа Оценка эффективности работы служб (6 часа)

Цель: производство расчета различных видов прибыли предприятия общественного питания, рентабельности

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

1. Запишите в тетрадь тему, цель работы.

2. Внимательно ознакомьтесь с теоретическим материалом, формулами расчетов прибыли, рентабельности.

3. В соответствии с приведенными примерами решения задач выполните задания для самостоятельной работы.

4. Сделайте вывод, запишите в тетрадь.

Теоретический материал

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия является **прибыль** (убыток). Различают прибыль бухгалтерскую (балансовую) и чистую экономическую прибыль. Как правило, под **экономической прибылью** понимается разность между общей выручкой и внешними и внутренними издержками. Прибыль, определяемая на основании данных **бухгалтерского учета**, представляет собой разницу между доходами от различных видов деятельности и внешними издержками.

В настоящее время в бухгалтерском учете выделяют пять видов (этапов) прибыли: валовая прибыль, прибыль (убыток) от продаж, прибыль (убыток) до налогообложения, прибыль (убыток) от обычной деятельности, чистая прибыль (нераспределённая прибыль (убыток) отчётного периода).

Валовая прибыль определяется как разница между выручкой от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) и себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг:

$$П_{вал} = ВР - С,$$

где **ВР** – выручка от реализации;

С – затраты на производство продукции (себестоимость).

Выручку от реализации товаров, продукции, работ и услуг называют доходами от *обычных видов деятельности*. Затраты на производство товаров, продукции, работ и услуг считают *расходами по обычным видам деятельности*.

Прибыль (убыток) от продаж представляет собой валовую прибыль за минусом управленческих и коммерческих расходов:

$$П_{пр} = П_{вал} - Р_y - Р_k,$$

где **Р_y** – расходы на управление; **Р_k** – коммерческие расходы.

Прибыль (убыток) до налогообложения – это прибыль от продаж с учетом прочих доходов и расходов. Они подразделяются на операционные и внереализационные доходы и расходы.

В число операционных доходов включают: поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование активов организации; поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы, и других видов интеллектуальной собственности; поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам); поступления от продажи основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров и др.

Операционные расходы – это расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации; расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы, и других видов интеллектуальной собственности; расходы, связанные с участием в уставных капиталах других организаций; проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов и др.

Внереализационными доходами являются: штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения; поступления в возмещение причиненных организации убытков; прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году; суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности; курсовые разницы; сумма дооценки активов (за исключением внеоборотных активов).

К внереализационным расходам относят: штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; возмещение причиненных организацией убытков; убытки прошлых лет, признанные в отчетном году; суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания; курсовые разницы; сумма уценки активов (за исключением внеоборотных активов).

Прибыль (убыток) до налогообложения определяется следующим образом:

$$П_{дно} = П_{пр} + С_{одр} + С_{вдр},$$

где $C_{одр}$ – операционные доходы и расходы;
 $C_{вдр}$ – внереализационные доходы и расходы.

Прибыль (убыток) от обычной деятельности может быть получена вычитанием из прибыли до налогообложения суммы налога на прибыль и иных аналогичных обязательных платежей (суммы штрафных санкций, подлежащих уплате в бюджет и государственные внебюджетные фонды)

Чистая прибыль – это прибыль от обычной деятельности, скорректированная на величину чрезвычайных доходов и расходов. Чрезвычайными доходами считаются поступления, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации и т.п.): страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т.п. В составе *чрезвычайных расходов* отражаются расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации имущества и т.п.).

Прибыль относится к абсолютным показателям и на ее основе нельзя сравнивать деятельность предприятий с различным производственным потенциалом. Для сравнительной оценки эффективности работы отдельных предприятий и отраслей, выпускающих разные объемы и виды продукции, используют показатели рентабельности. Эти показатели характеризуют полученную прибыль по отношению к затраченным производственным ресурсам. Наиболее часто используются рентабельность продукции и рентабельность производства.

Рентабельность продукции (норма прибыли) – отношение общей суммы прибыли к издержкам производства и реализации продукции, т.е. относительная величина прибыли, приходящейся на 1 руб. текущих затрат:

$$P_n = (\Pi - C) \div C \times 100,$$

где Π – цена единицы продукции;

C – себестоимость единицы продукции.

Рентабельность производства показывает отношение общей суммы прибыли к среднегодовой стоимости основных и нормируемых оборотных средств, т.е. величину прибыли в расчете на 1 руб. производственных фондов:

$$P_k = \Pi \div (ОС_{ср} + ОБС_{ср}) \times 100,$$

где Π – сумма прибыли;

$ОС_{ср}$ – среднегодовая стоимость основных средств; $ОБС_{ср}$ – средние за год остатки оборотных средств.

Этот показатель характеризует эффективность производственнохозяйственной деятельности предприятия, отражая при какой величине использованного капитала получена данная масса прибыли.

Примеры решения задач

Пример 1. Выручка от реализации продукции ресторана – 500 тыс. руб., затраты на производство продукции – 350 тыс. руб., прибыль от реализации материальных ценностей – 15 тыс. руб., прибыль, полученная от сдачи имущества в аренду – 5 тыс. руб., налоговые платежи составили 70 тыс. руб., величина собственного капитала предприятия – 1600 тыс. руб.

Определите балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность собственного капитала предприятия.

Решение:

Прибыль от реализации продукции: $500 - 350 = 150$ тыс. руб.

Балансовая прибыль предприятия: $150 + 15 + 5 = 170$ тыс. руб.

Чистая прибыль предприятия: $170 - 70 = 100$ тыс. руб.

Рентабельность продаж по чистой прибыли: $100 \div 500 \times 100\% = 20\%$ Рентабельность

собственного капитала: $100 \div 1600 \times 100\% = 6,25\%$

Задание: 1. Используя формулы, решите задачи.

Задача 1.

Определите чистую прибыль предприятия, если полная себестоимость реализованной продукции – А тыс. руб., стоимость реализованной продукции – Б тыс. руб., налог на прибыль составляет

24%, НДС – 18%, прочие налоги – Г тыс. руб., возврат кредита – Д тыс. руб. Данные приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Вариант	А	Б	Г	Д
1	2 890	3 890	250	230
2	3 350	4 400	270	220
3	3 780	5 100	290	250
4	4 320	5 500	310	270
5	5 150	6 350	330	290

Задача 2.

Используя представленные в таблице 1.2 данные, определите недостающие показатели и заполните все ячейки.

Таблица 1.2

Вариант	Цена, руб.	Себестоимость, руб.	Прибыль, руб.	Рентабельность, %
1	1000	900		
2	1000	1000		
3	1000	1100		
4	1000	800		
5	2000	1600		
6	3000	2400		
7		250	1000	
8		2500	1000	
9		25000	1000	
10	1000		-100	
11	1000		0	
12	1000		100	

Задача 3.

Рассчитать общую рентабельность ресторанного комплекса, если на начало 2016 года основные производственные фонды составляли 12100 тыс. руб. С 1 июля вводятся основные производственные фонды на сумму 230 тыс. руб., а с 1 декабря выбывают фонды на сумму 98 тыс. руб. Полная себестоимость реализуемой продукции (собственного производства и покупных товаров) по плану 128000 тыс. руб. Плановая стоимость реализуемой продукции в действующих оптовых ценах предприятия 166400 тыс. руб. Прибыль от дополнительных услуг 76 тыс. руб. Плановый размер нормируемых оборотных средств составляет 700000 тыс. руб.

Задача 4.

В базовом периоде переменные затраты составляли 450 тыс. руб., постоянные – 200 тыс. руб., а выручка от реализации – 700 тыс. руб.

Определите, как изменится прибыль от реализации в рассматриваемом периоде, если реализация продукции увеличится на 20%.

Задача 5.

Выручка от реализации продукции собственного производства столовой – 50 тыс. руб., затраты на производство продукции – 45 тыс. руб., прибыль от реализации покупных товаров – 15 тыс. руб., налоговые платежи составили 3 тыс. руб., стоимость основных средств предприятия – 90 тыс. руб., остатки оборотных средств – 5 тыс. руб.

Определите балансовую и чистую прибыль, рентабельность продаж и рентабельность производства столовой.

Задание 2: Дайте ответы на контрольные вопросы. Ответы запишите в тетрадь **3. Контрольные вопросы:**

1. Понятие и виды прибыли?

2 Куда использует предприятие полученную прибыль?

3 Чем отличается валовая и чистая прибыль? 4 Что такое рентабельность и какие виды рентабельности вы знаете?

МДК 01.02 ИЗУЧЕНИЕ ОСНОВ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Лабораторная работа Составление организационных документов (4 часа)

Цель: усвоение роли и значение учредительных организационных документов, как правовой основы деятельности самой организации и требований к их оформлению

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

1. Ознакомиться с видами организационно-правовых документов предприятия.

2. Создать структуру и штатную численность, штатное расписание конкретного предприятия.

3. Разработать положение о структурном подразделении. 4. Оформить в соответствии с ГОСТ Р 6.30-2003.

Методические указания.

В начале лабораторной работы следует обсуждение вопросов, ознакомиться с пакетом документов: учредительный договор, должностная инструкция, структура и штатная численность, штатное расписание, а затем приступить к выполнению задания.

ОПД – это учредительные документы, являются основополагающими в деятельности организаций разных форм собственности, независимо от вида деятельности, и обладают высшей юридической силой.

Устав – правовой акт, определяющий статус, организационную структуру, если, характер и порядок деятельности созданного юридического лица.

Учредительный договор – это документ, в котором стороны обязуются создать юридическое лицо и определяют порядок совместной деятельности по созданию условий передачи ему своего имущества, а также определены условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, управления деятельностью, выхода учредителей из его состава.

Положение об организации (структурного подразделения) – правовой акт, определяющий статус организации, ее задачи, функции, права, ответственность, порядок деятельности.

Должностная инструкция – правовой акт, устанавливающий для работника организации (подразделения) конкретные трудовые (должностные) обязанности в соответствии с занимаемой должностью.

Структура организации и штатная численность персонала (наименование должностей и их число по подразделениям) закрепляются специальным документом.

Задание 1. Указать все реквизиты по оформлению структуры и штатного расписания.

Штатное расписание –

Задание. Указать разнообразие документов системы ОПД

Вид документа	Разновидности документа
Инструкция	Инструкция по ДУД. Инструкция пользователя АБД
Должностная инструкция	Должностная инструкция.

Положение	Положение об отделе Положение о
	совете директоров и др.
Регламен	Регламент коллегии Регламент работы руководства и др.

Задание 2. Продолжить предложения:

Документы, входящие в систему отчетной документации, –

Система распорядительных документов призвана...

Общим назначением плановой документации является ...

Система договорной документации...

Системы документации обеспечивающего типа...

Задание 3. Найдите ошибки в оформлении должностной инструкции начальника отдела кадров.

ООО «КОРПУС»

«УТВЕРЖДАЮ»

Генеральный директор

ООО «Корпус»

Амбаров В. Е. Амбаров

23.01.2012 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ **на**
инспектора по кадрам
20.03.2016 г. № 2

1. Общие положения

2. Функции

3. Должностные обязанности

4. Права

5. Ответственность

Начальник отдела кадров

Круглов

Кругов А.Д.

С инструкцией ознакомлен(а) _____ Науменко

Р.И.

Лабораторная работа Оформление организационных документов (4 часа)

Цель: сформировать навыки оформления организационных документов

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания

Задание 1. Оформите образец углового расположения реквизитов на бланке



**МИНИСТЕРСТВО
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
И СВЯЗИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**СТАТС-СЕКРЕТАРЬ -
ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА**

ул. Тверская, 7, Москва, 125375
Справочная: 771-81-00
по документам: 771-81-21
Факс: 771-87-18
Телетайп: 114158 MSRF RU
E-mail: office@minsvyaz.ru
Сайт: www.minsvyaz.ru

№ _____

На № _____ от _____

Задание 2. Оформите образец продольного расположения реквизитов на бланке

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АРХИВНОЕ АГЕНТСТВО
Государственное учреждение
**ВСЕРОССИЙСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ
ДОКУМЕНТОВЕДЕНИЯ И АРХИВНОГО ДЕЛА
(ВНИИДАД)**

Профсоюзная ул., д. 82, Москва, 117393; Тел. (495) 334-46-46 Факс: (495) 718-78-74;
E-mail: mail@vniidad.ru
ОКПО 02842708 ОГРН 1027700380795 ИНН 7708033140 КПП 771001001

№ _____

На № _____ от _____

Задание 3. Оформить бланки документов

А) Министерство экономического развития и торговли ул.1-я Тверская, д.1, Москва
тел.(495)200-03-53, факс (495)251-69-65, ОКПО 00083204, ОГРН 120578456985, ИНН 7710349494,
КПП 7710001001

Б) комитет по управлению архивами Курганской области, телефон: (3522)42-53-66, телефакс:
(3522)42-53-46, ул.Комсомольская, 39, 640000, г.Курган

Задание 4. Создайте бланк служебного письма с угловым и продольным расположением реквизитов.

А) Министерство государственного имущества Российской Федерации
ул.Ильинка, 12, Москва, 103123
тел. 206 35 31, факс 206 55 87
л/с 69120037369 в УФК МФ РФ по г.Москве
сч. 40105810700000010079

Б) Федеральная архивная служба России
Росархив
Ленинский просп., д.9, Москва, 117049
тел./факс: (095)718 78 74
ОКПО 02842708, ОГРН 1027003807985
ИНН/КПП 7708033140/771001001
р/с 40587965412589624568

Задание 5. Создайте общий бланк с угловым и с продольным расположением реквизитов.

Федеральная архивная служба России, Государственное учреждение Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела (ВНИИДАД).

Задание 6. Создайте бланк конкретного вида документа:

1) Главное управление образования Курганской области, государственное образовательное учреждение начального профессионального образования профессиональное училище № 5, протокол.

2) Министерство здравоохранения Департамент здравоохранения Курганской области, Городская больница № 3, справка.

3) Федеральная архивная служба России, Государственное учреждение Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела (ВНИИДАД), акт

4) Министерство государственного имущества Российской Федерации, ул. Ильинка, 12, Москва, 103123 тел. 206 35 31, факс 206 55 87 л/с 69120037369 в УФК МФ РФ по г.Москве сч. 40105810700000010079, приказ.

5) Федеральная архивная служба России, Росархив, постановление.

Лабораторная работа Составление деловых писем в сфере туризма и гостеприимства (4 часа)

Цель: сформировать навыки делового письма

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

1. Выполнить деловые письма с вопросами и ответами клиенту (по 3 шт.)

Ход работы.

1. С помощью сети Интернет, литературных источников и прочих информационных ресурсов найти образец делового письма.
2. Самостоятельно составить деловое письмо с обращением к менеджеру турфирмы с просьбой составить тур на тропические острова по приведённым клиентам критериям.
3. Поменяться полученными деловыми письмами с одноклассником и составить лицеприятный ответ от лица менеджера турфирмы.
3. Составить минимум три деловых письма, обмениваясь ими с одноклассниками, отвечать на полученные письма, приписывая рекомендации для путешествия.
4. Сделать вывод о проделанной работе.

Контроль: выполненная работа сдаётся на проверку преподавателю.

Список литературы

1. Кузнецов И.Н. Деловой письмо. Учебно-справочное пособие - 4-е издание - Москва, 2012
2. Андреева В.И. Делопроизводство. Практическое пособие - М., 2005.
3. Басаков М. И. Делопроизводство и корреспонденция в вопросах и ответах: Учебное пособие для студентов экономических вузов и колледжей. -- 5-е издание - Ростов, 2008.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-м, 2003.
5. Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. Учебное пособие для вузов. - М.: Экономическая литература, 2006.

Лабораторная работа Составление приказов, личных дел, списка работников (4 часа)

Цель: изучить особенности составления и оформления приказов по личному составу научиться: оформлять приказы по личному составу

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

1. указать тему и номер практической работы
2. цель занятия
3. отразить ход выполнения работы
4. ответить письменно на контрольные вопросы
5. сделать вывод по работе

Контрольные вопросы:

Распорядительные документы: приказ, распоряжение, постановление, указание, решение.

Какие документы относятся к унифицированным формам первичной учетной документации по учету торговых операций в соответствии с Постановлением Госкомстата N 132 от 25 декабря 1998 г. "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету торговых операций"?

1. Оформить приказ по личному составу на основе данных задания и образца приложения 1 к практической работе.

Приказ № 65к от 05.03.20__ «О предоставлении ученического отпуска» кассиру завода И.П. Ивановой с 06.03.20__ по 18.03.20__ продолжительностью 13 календарных дней на основании справки-вызова № 5655 от 01.03.20__ и заявления кассира И.П. Ивановой.

Проставить визу согласования начальника отдела кадров О.А. Сергеевой и отметку об ознакомлении с приказом Ивановой.

[Приложение 1](#)

ОБРАЗЕЦ ЗАЯВЛЕНИЯ

Генеральному директору
АО «Уфанефтегазстрой»
Р.Б. Тухватуллину
бухгалтера А.В.
Захарова

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу предоставить очередной отпуск на основании графика отпусков с 01.03.2009 по 28.03.2009 продолжительностью 28 календарных дней.

(подпись) А.В. Захаров
20.02.2009

[Приложение 2](#)

ОБРАЗЕЦ ПРИКАЗА ПО ЛИЧНОМУ СОСТАВУ

ТОО «Светлана»

ПРИКАЗ

О приеме на работу

ПРИКАЗЫВАЮ:

Принять С.М. Ракитину на должность главного бухгалтера цеха № 1 с 05.03.2009 с окладом 10000 (десять тысяч) рублей в месяц согласно заключенному трудовому контракту.

Основание: Трудовой контракт № 20 от 05.03.2009

Генеральный директор _____ О.В. Сидоров

Заместитель директора по кадрам _____ С.М. Павлова

Юрисконсульт _____ С.К. Игнатьев

С приказом ознакомлена 10.03.2009 _____ С.М. Ракитина

МДК 01.03 СОБЛЮДЕНИЕ НОРМ ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Лабораторная работа Отработка полученных теоретических знаний на практике. (4 часа)

Цель: исследование причин возникновения этикета в России и обсуждение основных этапов становления норм и принципов этикета

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

1. Прочитайте пословицы русского народа, раскрывающих отношение к авторитету стариков и определите, о каких отношениях в них говорится.

- а) Старик – да лучше семерых молодых;
- б) От совета старых людей голова не болит;
- в) Уважение к молодому — долг, уважение к старшему — обязанность;
- г) Горе и гибель народу, у которого младшие перестанут почитать старших;
- д) Господа старики — первейшие казаки;
- е) Жалей отца с матерью - других не найдешь;
- ё) Уважай старого, тебе тоже быть старым.

Найдите не менее 30 пословиц русского народа о правилах застольного этикета; об отношении к старшим; к женщине; о труде и трудовой этике. Пословицы, придуманные народом, выражают мудрые и глубокие мысли. Какой прямой или косвенный смысл они несут в себе?

2. Прочитайте вторую часть «Домостроя» о внутрисемейном устройстве. Выпишите и обсудите в группе основные правила и требования к отцу семейства, хозяйке дома.

Лабораторная работа Выполнение упражнений с использованием лексики. (5 часа)

Цель: закрепление полученных теоретических навыков

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу индивидуально.

Практические задания:

Прочитайте текст, переведите, ответьте на вопросы.

Text №1 «An Opinion on Travelling on Holidays» (beginner)

1. change — смена деятельности (что-то новое)
2. do nothing but — ничего не делать, только
3. have to do — приходится делать

I believe that holidays should be a **change**.

Most people like a change. If they live in the country they like to go to a big town and spend their time looking at the shop windows and visiting cinemas, theatres and museums.

If they live in the city, they like to go to some quiet place in the hills or by the sea, **do nothing but** walking, swimming or lying in the sun.

So, on holidays most people don't like doing things they **have to do** all year round.

What is your opinion on travelling on holidays?

Text №2 «An Opinion on Travelling by Car» (intermediate)

1. tiring — утомительный
2. tensed — в напряжении
3. exhausted — измученный

My friends spend most of their free time driving around the country and sightseeing. As for me, I find travelling by car very **tiring**. It makes no difference if I drive a car or just sit as a passenger. I will try to explain. When I drive, it usually takes too much of me — too much nerves. When I am a passenger, I always feel **tensed** as my legs and arms hurt. It is because I hate too much sitting. So, after driving I'm usually **exhausted**.

What is your opinion on travelling by car?

Text №3 «Travelling to a Small Town» (intermediate)

1. on the way — по пути
2. it makes no difference — не имеет значения
3. whichever — какой бы
4. the other — другой

A Londoner was going to the west of England for a holiday. He arrived at a small town by train. When he knew that there were two hotels there, he took a taxi. **On the way** out of the station he asked the driver: «How long have you been living here?» «Since childhood,» — was the answer. «Then which hotel could you recommend?» asked the tourist. «You see, **it makes no difference** — **whichever** hotel you'll choose you'll be sorry you didn't choose **the other**,» answered the driver.

What is the gist of the joke?

Лабораторная работа Практика устной речи. Составление диалогов (5 часа)

Цель: закрепление полученных теоретических навыков

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу в паре.

Практические задания:

Составить диалог между туроператором и клиентом о продаже тура по примеру.

Travel agent: Hello! How may I help you?

Турагент: Здравствуйте! Могу ли я Вам чем-нибудь помочь?

Linda: I'd like to schedule and reserve a seaside tour to Cyprus, please.

Линда: Я хотела бы спланировать и зарезервировать тур на Кипр, пожалуйста.

Travel agent: When would you like to leave?

Турагент: Когда Вы хотите выезжать?

Linda: At the end of this month if possible.	Линда: В конце этого месяца, если можно.
Travel agent: How many people are going with you?	Турагент: Сколько еще людей поедет с Вами?
Linda: It's just me and my boyfriend.	Линда: Едем только я и мой парень.
Travel agent: Which city do you plan to stay in? You can choose from Larnaka, Ayia-Napa, Limassol.	Турагент: В каком городе вы планируете остановиться. Вы можете выбирать из Ларнаки, Айя-Напы, Лимассола.
Linda: We've planned to stay in Ayia-Napa.	Линда: Мы планируем остановиться в Лимассоле.
Travel agent: Let's see. There are several tours starting from the 21st of June.	Турагент: Посмотрим. Вот, есть несколько туров с 21-го июня.
Linda: We are looking for a one-week travel.	Линда: Мы ищем путешествие на одну неделю.
Travel agent: Ok, then. There is a tour from the 21st till the 28th of June. Do you want to have a look?	Турагент: Хорошо. Вот, есть тур с 21-го по 28-е июня. Хотите взглянуть?
Linda: Yes, of course.	Линда: Да, конечно.
Travel agent: The departure is early in the morning, so you have a whole day ahead.	Турагент: Вылет рано утром, чтобы у вас был весь день впереди.
Linda: Will anyone meet us at the airport?	Линда: Нас кто-нибудь встретит в аэропорту?
Travel agent: Yes, we have representatives at Larnaca Airport. They are going to meet you, provide any necessary help with your luggage and drive you to the hotel.	Турагент: Да, у нас есть представители в аэропорту Ларнаки. Они встретят вас, помогут с багажом и отвезут вас в отель.
Linda: Can you tell me a bit about the hotel?	Линда: Не могли бы Вы рассказать немного об отеле?
Travel agent: It's a four-star hotel at the center of Ayia-Napa. It won't be far from the airport, about 40 minutes by car.	Турагент: Это 4-звездочный отель в центре Айя-Напы. Он расположен недалеко от аэропорта, примерно в 40 минут езды на машине.
Linda: Is the sea far from the hotel?	Линда: А далеко ли море от отеля?

Travel agent: No, it's just 5 minutes of walk. By the way, the sea in Ayia-Napa is amazingly warm and clear. You'll love it!

Турагент: Нет, всего в 5 минутах ходьбы. Кстати, море Айя-Напы невероятно теплое и чистое. Вы просто влюбитесь в него!

Linda: Are there any discos or restaurants near our hotel?

Линда: Есть ли рестораны и дискотеки рядом с отелем?

Travel agent: Of course. As you know this city is full of attractions and entertainment. There are lots of restaurants of Greek, Italian and Mediterranean cuisine. In the evening people gather at the bars to have some beer. Those, who like loud music, go to local discos.

Турагент: Конечно. Как известно, этот город полон примечательных мест и развлекательных возможностей. Там много ресторанов греческой, итальянской и средиземноморской кухни. По вечерам люди собираются в баре, чтобы выпить по бокалу пива. Те, кто предпочитают громкую музыку, ходят на дискотеки.

Linda: Sounds suitable for us! How about the facilities at the hotel?

Линда: Нам подходит! Как насчет удобств в отеле?

Travel agent: It is a very comfortable hotel. Each room is equipped with TV and air-conditioner. There are towels and a hairdryer in the bathroom. There is a swimming-pool with a bar at the hotel yard. Surrounding nature is wonderful too. The air is fresh, the weather is always good in June. No doubt, that you will like it.

Турагент: Это очень удобный отель. В каждой комнате есть телевизор и кондиционер. В ванной есть полотенца и фен. Во дворе отеля есть бассейн с баром. Окружающая природа также изумительна. Воздух чистый, а погода в июне всегда хорошая. Несомненно, Вам понравится.

Linda: Ok, I think we are fine with the hotel. Can I ask one more question?

Линда: Хорошо, думаю нам подходит этот отель. Можно задать еще один вопрос?

Travel agent: Yes, of course.

Турагент: Да, конечно.

Linda: Are there any interesting excursions from Ayia-Napa to other cities of Cyprus?

Линда: Есть ли какие-нибудь интересные экскурсии из Айя-Напы в другие города на Кипре?

Travel agent: There are lots of interesting excursions. I'd recommend to visit Pafos. It's a historic city with old architecture. Moreover, you'll see many other attraction on your way to Pafos.

Турагент: Интересных экскурсий много. Я бы порекомендовала посетить Пафос. Это исторический город со старинной архитектурой. Более того, Вам откроется множество достопримечательностей по пути в Пафос.

Linda: Thank you! That's very helpful information.

Линда: Спасибо! Это очень полезная информация.

Travel agent: Finally, I should tell you about your flight back. You are arriving on the 28th of June around 3 am. I know, it's a bit inconvenient to

Турагент: Ну и, наконец, я должна сказать Вам об обратном полете. Вы прибываете 28-го июня в 3 часа ночи. Я знаю, это немного неудобно лететь ночным рейсом, но, по

have a night flight, but at least you can spend 7 full days there.	крайней мере, вы проведете целых семь дней там.
Linda: Night flight is Ok. It's not a big problem. All in all, I like the tour and I would like to reserve it.	Линда: Ночной перелет — это нормально. Не велика проблема. В целом, мне нравится этот тур и я хотел бы зарезервировать его.
Travel agent: I hope, your boyfriend likes it too.	Турагент: Надеюсь, и Вашему парню он понравится.
Linda: I'm sure, he will. He has wanted to visit Cyprus for a long time.	Линда: Я уверена, что понравится. Он давно мечтает побывать на Кипре.

Лабораторная работа Общение с клиентами. (5 часа)

Цель: закрепление полученных теоретических навыков

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу в паре.

Практические задания:

Составить диалог между туроператором и клиентом о решении различных ситуаций по примеру.

A: Hi, where are you going for your vacation this year?

B: We're planning a trip to Hawaii. How about you?

A: Sounds great. We're thinking of visiting Europe, maybe France or Italy.

B: Those both sound amazing. Have you been there before?

A: No, it will be our first time. We're excited to experience the culture and try the food.

B: That sounds like a wonderful adventure. Have a great trip!

A: Привет, куда вы поедете в отпуск в этом году?

B: Мы планируем поездку на Гавайи. А куда вы собираетесь?

A: Звучит здорово. Мы думаем о посещении Европы, возможно, Франции или Италии.

B: Оба варианта звучат удивительно. Вы там уже были?

A: Нет, это будет наш первый раз. Мы с нетерпением ждем, чтобы познакомиться с культурой и попробовать местную кухню.

B: Звучит как замечательный приключение. Хорошей поездки!

Диалог 2:

A: Hey, did you get back from your trip yet?

B: Yeah, I just got back from Japan. It was incredible!

A: Oh wow, tell me more about it.

B: The food was amazing, the temples were beautiful, and the people were so friendly. I also got to see Mount Fuji, which was a real highlight.

A: That sounds absolutely amazing. I'm so jealous!

B: You should definitely consider going there one day. I already want to go back.

A: Привет, тебе уже удалось вернуться с путешествия?

B: Да, я только что вернулся из Японии. Это было невероятно!

A: Ого, расскажи мне больше об этом.

B: Еда была потрясающей, храмы были красивыми, а люди были так дружелюбными. Я также видел Фудзияму, что было настоящим жемчужиной.

A: Звучит абсолютно невероятно. Мне так завидно!

B: Ты определенно должен подумать о том, чтобы пойти туда однажды. Я уже хочу вернуться.

Диалог 3:

A: I'm thinking about going backpacking through South America next year.

B: That sounds like a great adventure. Where are you planning on going exactly?

A: I haven't decided yet, but I want to visit Peru, Chile, and maybe Argentina.

B: You should definitely try to see Machu Picchu while you're there. It's breathtaking.

A: That's definitely on my list. I'm also excited to try all the different foods and experience the different cultures.

B: You'll have an amazing time, and it will be a great way to see a lot of different countries in one trip.

A: Я думаю о том, чтобы пойти в поход по Южной Америке в следующем году.

B: Звучит как отличное приключение. Куда именно вы собираетесь?

A: Я еще не решил, но хочу посетить Перу, Чили, а может быть, Аргентину.

B: Вы обязательно должны посмотреть Мачу-Пикчу, пока вы там. Это впечатляет.

A: Это определенно на моем списке. Я также с нетерпением жду, чтобы попробовать все различные кухни и познакомиться с разными культурами.

B: У вас будет удивительное время, и это будет отличным способом увидеть много разных стран за одну поездку.

Диалог 4:

Tom: Hey guys, what are you planning to do during the holidays?

Jane: I'm thinking of going on a trip. Maybe somewhere in Europe.

Mike: That sounds cool. Where are you thinking of going?

Jane: I'm not sure yet. I was thinking maybe Italy or France. Somewhere with lots of culture and history.

Tom: Have you ever been to either of those places before?

Jane: No, but I've always wanted to go there.

Tom: I'm planning to visit my grandparents in Florida. It's not as exciting as Europe, but at least I'll get to spend time with family.

Mike: I think I'll just stay home and relax. Maybe catch up on some video games or binge-watch a new series on Netflix.

Jane: Yeah, that sounds nice too. But I always like to use the holidays as a chance to travel and see new places.

Tom: I agree. I think it's important to broaden your horizons and experience new cultures.

Mike: I guess you're right. Maybe I should consider going on a trip next year.

Tom: Привет ребята, что вы планируете делать во время каникул?

Джейн: Я думаю о поездке. Может быть куда-нибудь в Европу.

Майк: Звучит круто. Куда вы думаете поехать?

Джейн: Я еще не уверена. Я думала, может быть Италия или Франция. Где-то с множеством интересной культуры и истории.

Том: Вы когда-нибудь были в этих местах раньше?

Джейн: Нет, но я всегда хотела там побывать.

Том: Я планирую посетить своих бабушку и дедушку во Флориде. Это не так интересно, как Европа, но по крайней мере я смогу провести время с семьей.

Майк: Я думаю, что просто останусь дома и отдохну. Может быть наверстаю немного недоигранных игр или посмотрю новый сериал на Netflix.

Джейн: Да, это тоже звучит хорошо. Но я всегда использую каникулы как шанс путешествовать и видеть новые места.

Том: Я согласен. Я думаю, что важно расширять свои горизонты и испытывать новые культуры.

Майк: Ладно, вы правы. Может быть, я должен рассмотреть возможность поездки на следующий год.

Лабораторная работа Составление диалогов между сотрудниками служб предприятий туризма и гостеприимства. (5 часа)

Цель: закрепление полученных теоретических навыков

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу в паре.

Практические задания:

Составить диалог между сотрудниками служб предприятий туризма о решении различных ситуаций по примеру.

Employee 1: Good morning, how can I assist you today?

Employee 2: Good morning, I would like some information on vacation packages to Italy.

Employee 1: Sure, I can help you with that. How long are you planning to stay in Italy?

Employee 2: I'm thinking of a two-week vacation.

Employee 1: Great! Italy has so much to offer. What cities or regions are you interested in visiting?

Employee 2: I would like to visit Rome, Florence, and Venice.

Employee 1: Those are excellent choices. We have a package that includes all three cities, including accommodations and sightseeing tours. Would you like me to provide you with more details?

Employee 2: Yes, please. Can you tell me about the accommodations and the tours included in the package?

Employee 1: Of course. The package includes four-star hotels in each city, with breakfast included. The sightseeing tours cover all the major attractions in Rome, Florence, and Venice, such as the Colosseum, the Vatican, the Uffizi Gallery, and a gondola ride in Venice.

Employee 2: That sounds amazing! How much does the package cost?

Employee 1: The price for the package is \$2500 per person, including all accommodations, tours, and transfers between cities.

Employee 2: That's within my budget. Can I book this package now?

Employee 1: Absolutely. I just need some personal information from you, such as your name, contact details, and payment method. Once the booking is confirmed, we will email you the confirmation and additional details.

Employee 2: Great! I'll provide you with the necessary information. Thank you for your help!

Employee 1: You're welcome! It was my pleasure assisting you. Enjoy your vacation in Italy!

МДК 01.04 Осуществление расчетов с клиентом за предоставленные услуги туризма и гостеприимства

Лабораторная работа Факторы, влияющие на ценообразование гостиничного предприятия (4 часа)

Цель: изучить ценообразование.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу в паре.

Практические задания:

1. Решить задачу определения цены товара на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.

2) Решить задачу определения оптимальной цены из условия максимума прибыли.

Определение цены товара на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли

Обозначим через V объем сбыта некоторого товара. Независимо от объема сбыта постоянные издержки

$E_{\text{пост}} = 300 \text{ млн.руб.}$

Валовые издержки (сумма постоянных и переменных издержек) растут одновременно с ростом сбыта:

$E_{\text{вал}} = E_{\text{пост}} + qV,$

где $q=800 \text{ руб.}$ - себестоимость единицы товара.

Валовые поступления (доход от оборота)

$W = cV,$

где c - цена товарной единицы, которую необходимо определить.

Рассчитать цену c , если требуется обеспечить целевую прибыль

$P = 200$ млн.руб.

при запланированном объеме сбыта V , равном: 600 000 шт., 700 000 шт., 800 000 шт., 900 000 шт.

Заметим, что если цена окажется слишком высокой для данного рынка, то реальный объем продаж может оказаться ниже запланированного.

Имеет место соотношение

$$W = cV = P + E_{\text{вал}},$$

откуда получаем формулу для расчета цены:

$$c = \frac{P + E_{\text{вал}}}{V} = \frac{W}{V}$$

Заполните следующую таблицу (лист **Заданная прибыль**). Введите необходимые формулы.

Постоянные издержки	300 000 000 р.
Целевая прибыль	200 000 000 р.
Себестоимость ед.товара	800 р.

Объем сбыта	600 000	700 000	800 000	900 000
Валовые издержки				
Доход от оборота				
Цена				

Посмотрите полученное значение цены сначала в основном формате, а затем в денежном формате. Вы увидите, как Excel округляет значения в денежном формате до целого числа.

Постройте на том же листе график “Зависимость цены от сбыта” следующего вида:



Задайте интервал ячеек $\$A\$7:\$E\$7$; $\$A\$10:\$E\$10$. Тип диаграммы - XY-точечная. Шкала по оси X: Минимум=500000 и Максимум=900000.

Определение оптимальной цены из условия максимума прибыли

В лабораторной работе N 6 показан способ определения зависимости спроса от цены (с помощью метода линейной регрессии).

Пусть x - цена товара, которую надо определить, $q = 500$ р. - его себестоимость. Спрос V зависит от цены и определяется по формуле $V = 20\,000 - 4x$

Затраты (валовые издержки) определяются по формуле $E = 10\,000\,000 + qV$

Валовой доход $W = xV$

Доход (чистая прибыль) $P = W - E$

Известно, что цена товара не может превышать максимально допустимую рыночную цену, т.е. $x \leq 3\,000$

Составьте таблицу (лист **Максимум прибыли**):

Расчет цены из условия максимума прибыли

Цена	1 000 р.
Себестоимость	500 р.
Спрос	
Затраты	
Валовой доход	
Доход	

В ячейки B5:B8 введите необходимые формулы.

С помощью команды **Вставка - Имя - Определить** дайте ячейкам B3 и B8 имена Цена и Доход.

Выберите команду **Поиск решения**. Ячейка результата - B8 (мы стремимся максимизировать доход). Изменяемая ячейка - B3 (Цена). Введите ограничение
 $B3 \leq 3000$

Нажмите кнопку **Выполнить**. Выберите **Итоговый отчет - Результаты**. На листе **Отчет по результатам 1** вы увидите результаты решения данной оптимизационной задачи (Ответ: Доход = 10250000, Цена = 2750).

На **новых листах** решите задачу с измененными данными. Исходные данные:

- $V = 30\,000 - 6x$, $q = 800$ р.,
- $V = 25\,000 - 5x$, $q = 1000$ р.

Лабораторная работа Основные методы ценообразования, использующиеся при определении цены туристских услуг. (4 часа)

Цель: Освоить методологию ценообразования на предприятиях туризма посредством раскрытия сущности цены, особенностей туризма в процессе ценообразования, влияния факторов внутренней и внешней среды, прямого и косвенного регулирования; освоить методику расчета цены туристического продукта (услуги).

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют работу в паре.

Практические задания:

изучение теории вопроса, нормативных правовых актов;

решение задач, проблемных ситуаций;

выполнение тренировочных заданий, упражнений;

разработка программы тура и расчет цены на основе калькуляции.

Пояснения:

В туризме, как и в других сферах, действует общепринятый порядок ценообразования.

1. Определение целей ценовой политики. Целей может и должно быть несколько, так как их достижение возможно в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Наиболее существенные из них следующие:

дальнейшее функционирование фирмы. Данная цель обусловлена

возникшими трудностями вследствие высокой конкуренции, изменившихся желаний потребителей, внутренними факторами. Для ее достижения используются *заниженные цены – цены проникновения*, предназначенные для захвата большей доли рынка и способствующие увеличению объема реализации;

краткосрочная максимизация прибыли. Основываясь на предварительном анализе спроса и издержек на определенный туристический продукт, фирма устанавливает высокую цену, способную обеспечить максимум прибыли;

удержание рынка. Цель состоит в сохранении фирмой существующего положения на рынке или благоприятных условий для своей деятельности;

максимальное увеличение сбыта. Фирмы, преследующие эту цель, полагают, что увеличение объема сбыта приведет к снижению издержек на единицу продукции и, в конечном счете, увеличению прибыли. Цена в таких случаях устанавливается как можно ниже;

«снятие сливок». Цель достигается посредством установления высоких цен;

лидерство в качестве. Фирма, закрепившая свою репутацию, устанавливает высокую цену, чтобы покрыть высокие издержки, связанные с повышением качества и другими затратами.

2. Определение спроса. Невозможно рассчитать цену, не изучив спрос. Как правило, цена и спрос находятся в обратной зависимости друг от друга: чем выше цена, тем ниже спрос. При прочих равных условиях покупатель с ограниченным бюджетом откажется от покупки дорогостоящего тура, если ему будет предоставлена альтернатива.

Различия в подходах к определению спроса обуславливаются типом рынка.

Факторы, влияющие на спрос:

- потребность в турпродукте;
- отсутствие альтернативы или конкурентов;
- платежеспособность потенциальных потребителей;

Определенный на основе ценовой эластичности, спрос имеет верхнюю границу цены, нижнюю ее границу образуют издержки.

1. **Оценка затрат.** Издержки подразделяются на два вида: *постоянные*, не зависящие от объема производства; *переменные*, зависящие от объема реализации. Они образуют **совокупные издержки предприятия** (см. тему 6 п. 1).

Туристическая фирма, осуществляя ценовую политику, должна сопоставлять структуру издержек с планируемыми объемами производства туристического продукта и рассчитывать краткосрочные средние издержки одного тура.

Производство может быть выгодно и с превышением предельных издержек при условии, что туристический продукт конкурентоспособен и востребован потребителем. В данном случае эффективность достигается увеличением объема продаж.

1. **Анализ предложений и цен конкурентов.** Разница между верхней границей цены, образуемой спросом, и нижней границей, образуемой издержками, – это «поле игры» туристической фирмы по установлению цены. Однако фирма должна изучить поведение конкурентов и их цены на аналогичный продукт. Полученная информация используется как исходная для ценообразования и определения своего места на рынке.
2. **Выбор метода ценообразования.** Пройдя все вышеперечисленные этапы, турфирма может приступить к определению цены на туристический продукт. Оптимальная цена должна полностью возмещать все издержки на производство и реализацию туристического продукта и обеспечивать получение определенной прибыли.

Существует несколько основных **методов расчета цены**:

- затратный, учитывающий издержки производства;
- на основе безубыточности и обеспечения целевой прибыли;
- агрегатный;
- параметрический;
- на основе уровня текущих цен;
- с ориентацией на спрос;
- с ориентацией на уровень конкуренции.

Вместе с тем в ценовой политике туристических предприятий ни один из перечисленных методов не используется в чистом виде. Они изменяются во взаимодействии друг с другом, что позволяет предприятию проводить гибкую ценовую политику.

6. Расчет и принятие решения об уровне цены. Вследствие постоянного воздействия экономических, политических, природных и других факторов возникает необходимость управления ценами, что приводит к модификации базисной цены. Модификация осуществляется посредством изменения цен в прейскурантах, прайс-листах, каталогах, предоставления скидок, компенсаций, расширения возможных форм оплаты, оговорок в контрактах.

Прейскуранты, каталоги – это систематизированные сборники цен на реализуемый товар. В контракте между партнерами и договоре с клиентом оговаривается право продавца туристического продукта (услуги) корректировать цену в случае изменений в издержках

производства, в других экономических условиях, что подтверждается предъявлением калькуляции на момент продажи.

Сконто – скидки с первоначальной продажной цены при платеже наличными или до срока.

Оптовые скидки означают снижение цены при оптовой покупке определенного количества туров, мест в самолете или гостинице. Скидки побуждают покупателя обращаться к одному и тому же продавцу, поскольку сумма скидок от повторных покупок окажется больше, чем при покупках у разных продавцов. Турфирма, хотя и снижает цены, ускоряет реализацию своего продукта, а значит, и оборот капитала, получая в итоге дополнительную прибыль.

Функциональные скидки предоставляются туристическим агентствам и другим фирмам, входящим в сбытовую сеть туроператора.

Сезонные (предсезонные и послесезонные) скидки для покупателей, приобретающих туристический продукт или услугу в период отсутствия основного спроса на них, очень широко используются гостиницами, авиакомпаниями, туристическими компаниями.

Прочие скидки. Таковыми могут быть ценовая скидка в рамках рекламных туров и других рекламных акций, проводимых с участием туристических фирм; скидка или компенсация юбилейному клиенту в честь дня основания фирмы, профессионального праздника.

7. Завершающий этап ценообразования – страхование окончательной цены.

Порядок выполнения работы:

Индивидуальное задание для каждого студента.

Тесты

1. Назовите, каким образом проявляется экономическая сущность цены:

- а) посредством функций;
- б) количественным выражением.

1. Определите, какая из перечисленных ниже функций цены является приоритетной:

- а) учетная;
- б) стимулирующая;
- в) распределительная;
- г) сбалансированного спроса и предложения;
- д) как средства рационального размещения производства.

1. Установите, какие принципы являются наиболее важными в системе ценообразования:

- а) научности;
- б) сочетания свободных и регулируемых цен;
- в) непрерывности;
- г) государственного контроля за соблюдением законодательства в области ценообразования;
- д) единства процесса ценообразования и контроля за соблюдением цен;
- е) разграничения полномочий субъектов ценообразования.

1. Укажите, по каким критериям классифицируются цены:

- а) в зависимости от степени свободы цен от воздействия государства;
- б) в зависимости от обслуживаемой ими сферы товарного обращения;
- в) в зависимости от территории действия.

1. Назовите, что включает методология ценообразования в туризме:

- а) совокупность правил, принципов и методов;
- б) формирование системы цен;
- в) стратегию ценообразования.

1. Установите, какой фактор больше, чем другие, определяет рентабельность туристической фирмы:

- а) основной капитал;
- б) трудовой ресурс;
- в) цена.

1. Определите, что принимается во внимание при разработке стратегии ценообразования туристической фирмы:

- а) потребности потенциальных клиентов;
- б) особенности рынка;
- в) соблюдение принципа связи цены с качеством обслуживания.

1. Назовите методы ценообразования, которые главенствуют в туризме:

- а) средние издержки плюс прибыль;
- б) метод дохода на капитал;
- в) установление цены на уровне текущих цен.

Задачи, упражнения, проблемные ситуации

Задача 1. Туристическая фирма в г. Саратов заключила выгодный для нее контракт с иностранным партнером в Болгарии на обслуживание детских групп (2 недели) в летний период. Стоимость обслуживания в Болгарии одного человека (питание, проживание, экскурсионная программа) – 195 дол. США.

При количестве детей в группе 40 человек болгарская сторона принимает на бесплатное обслуживание двух руководителей.

На основе исходных данных рассчитайте стоимость одной путевки пребывания в Болгарии, дол. США:

Необходимое количество преподавателей-воспитателей на группу 40 человек, чел.	3
Аренда автобуса	3500
Страховка на одного человека	5
Командировочные водителю	160
Оплата проезда по автобану и платные стоянки	100
Таможенные расходы	150
Затраты, связанные с оформлением документов для выезда за границу	100
Командировочные расходы на преподавателя	50
Заработная плата специалиста	50
Прочие расходы на одного человека	5
Рентабельность тура, %	10

В расчетах используйте официальный курс доллара, установленный на момент решения задачи.

Задача 2. Один из видов туристической деятельности, возобновляемый и поощряемый государством, – организация въездного туризма и экскурсионно-познавательной деятельности населения Саратовской области. В числе туристических объектов наиболее популярным сегодня является маршрут «Саратов – Хвалынский – Саратов».

На основе исходных данных рассчитайте затраты турфирмы по обслуживанию группы (стоимость обслуживания одного человека), имея в виду, что маршрут 2-дневный, детский, с ночевкой в г. Хвалынске:

Группа, чел.	44
Руководитель группы, чел.	1
Водители, чел.	2
Аренда автобуса, р.	450000
В том числе:	
командировочные	100000
оплата топлива и аренда автобуса	300000
страховка автобуса	50000
Обслуживание в г. Хвалынске	940000
В том числе:	
проживание	758400
питание	131600
экскурсионная программа	50000

Задача 3. Целью деятельности любого субъекта хозяйствования, в том числе и в туризме, является получение прибыли, способной обеспечить его дальнейшее развитие. Однако наличие полученной прибыли само по себе еще не означает, что предприятие работает эффективно. Для определения эффективности произведенных затрат необходимо рассчитывать рентабельность. Величину этого показателя нужно определить и при планировании деятельности туристической фирмы, расчете цены туристического продукта. Используя нижеприведенные данные, определите рентабельность туристического продукта, норму прибыли в цене:

- себестоимости туристического продукта – 2 млн р.
- стоимости основных фондов (остаточная) – 62 500 тыс. р.
- чистой прибыли, всего – 135 000 р.

В том числе:

- фонд накопления – 81 000 р.
- фонд потребления – 54 000 р.
- ставка налога на прибыль – 24 %
- - ставка налога на недвижимость – 1 %.

Задача 4. Разработайте программу экскурсионного тура «По столицам Поволжья» и рассчитайте его стоимость, исходя из требований заказчика, предъявляемых к туру:

Продолжительность экскурсии – 12 дней.

Отправление из г. Балаково.

Количество туристов – 40 человек. Состав группы: взрослые, дети.

Руководитель группы – 1.

Средство передвижения – автобус типа «Неоплан» (аренда).

Программой должно быть предусмотрено посещение следующих городов: Ульяновск (с ночевкой), Казань (три ночевки), Чебоксары (три ночевки),

Рентабельность тура – 25 %.

Для расчета полной стоимости тура введите необходимые данные, используя существующие ставки налогов, тарифы заработной платы, курс доллара.

Лабораторная работа Виды скидок с цены, применяемые в сфере туризма и гостеприимства. (4 часа)

Цель: приобретение практических навыков применения скидок в гостинице.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют индивидуально

Практические задания:

Задачи: проанализировать порядок применения скидок в гостинице, в которой студент проходил практику, разработать предложения по его оптимизации

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Разработать внутреннее «Положение о тарифах и скидках»,

В Положении оговорить все скидки и возможные ситуации (условия), в которых могут быть предоставлены скидки клиентам гостиницы, в том числе юридическим лицам.

Например, в периоды снижения загрузки цена номера понижается, но при этом эти периоды должны быть четко определены; при поселении более чем на 20 дней предоставляется скидка; скидки выходного дня; групповые скидки и т.д.

Памятка по пройденному материалу

Существенным фактором, влияющим на ценовую политику гостиницы, оказывает применяемая система скидок.

Скидка может предоставляться покупателю либо в форме уменьшения обычной продажной цены, либо в форме передачи определенного их количества «бесплатно».

Принципы определения цены товаров (работ, услуг) для целей налогообложения определены в статье 40 НК РФ. Для целей налогообложения принимается цена товаров, работ или услуг, указанная сторонами сделки. Пока не доказано обратное, предполагается, что цена соответствует уровню рыночных цен. Обязанность корректировать цену сделки для целей налогообложения, а также доказывать законность и правильность такой корректировки возложена Налоговым Кодексом на налоговые органы.

При отклонении цены более чем на 20 процентов в сторону повышения или в сторону понижения от уровня цен, применяемых налогоплательщиком по идентичным (однородным) товарам (работам, услугам) в пределах непродолжительного периода времени, налоговые органы вправе проверять правильность применения цен по сделкам.

При осуществлении налогового контроля налоговые органы должны учитывать предоставляемые проверяемым налогоплательщикам скидки с учетом размера скидок, основания их

предоставления и т.д.. Скидки, применяемые конкурентами, также должны учитываться при оценке сопоставимости условий соответствующих сделок, если они являются обычными скидками (см. письмо МФ РФ от 6 февраля 2001 г. N 04-02-05/2/7).

Таким образом, при предоставлении скидок в размере, превышающим 20% продажной цены в целях избежания налоговых рисков должно быть подготовлено обоснование предоставления скидки, указывающее на то, что:

-скидка является обычной;

-скидка предоставлена по основаниям, предусмотренным в пункте 3 статьи 40 НК РФ.

Из анализа положений Налогового Кодекса следует, что скидкой признается уменьшение продажной цены, а не предоставление определенного количества товаров (услуг) «бесплатно» при соблюдении клиентом условий предоставления скидки. Таким образом, если в счете указывается, что определенное количество товара (услуг) передается по нулевой цене, возникает риск признания такой операции безвозмездной передачей, а не скидкой. Следовательно, чтобы избежать налоговых рисков, скидку следует оформлять как уменьшение продажной цены.

Для целей налогообложения имеет значение целевое назначение предоставляемых скидок.

Скидки уменьшают продажную цену только если они предоставлены по основаниям, перечисленным в пункте 3 статьи 40 НК РФ и обусловлены:

сезонными и иными колебаниями потребительского спроса на товары (работы, услуги);

потерей товарами качества или иных потребительских свойств;

истечением (приближением даты истечения) сроков годности или реализации товаров;

маркетинговой политикой, в том числе при продвижении на рынки новых товаров, не имеющих аналогов, а также при продвижении товаров (работ, услуг) на новые рынки;

реализацией опытных моделей и образцов товаров в целях ознакомления с ними потребителей.

При этом следует иметь в виду, что указанный перечень оснований для предоставления скидок, носит примерный характер.

Документирование

При определении рыночной цены учитываются скидки, в частности, вызванные сезонными и иными колебаниями потребительского спроса на товары (работы, услуги); маркетинговой политикой, в том числе при продвижении на рынки новых товаров, не имеющих аналогов, а также при продвижении товаров (работ, услуг) на новые рынки.

Во избежание конфликтов с налоговыми органами и возможного доначисления налогов

Гостинице следует заранее позаботиться о документальном подтверждении всех существенных обстоятельств, принимаемых во внимание при определении рыночных цен на гостиничные услуги.

Необходимо разработать внутреннее «Положение о тарифах и скидках», в котором оговорить все скидки и возможные ситуации (условия), в которых могут быть предоставлены скидки клиентам гостиницы, в том числе юридическим лицам, (например, в периоды снижения загрузки цена номера понижается, но при этом эти периоды должны быть четко определены; при поселении более чем на 20 дней предоставляется скидка; скидки выходного дня; групповые скидки и т.д.). Указанное Положение и будет являться документом, формирующим маркетинговую (ценовую) политику гостиницы, и именно оно будет использоваться в спорах с налоговыми органами в качестве обоснования своей позиции.

Необходимо также, чтобы внутренними документами были определены понятия стандартного номера, номера полулюкс, люкс и т.п. В частности, должны быть определены такие требования, как оформление номера, периодичность уборки и смены постельного белья, наличие той или иной мебели, бытовой техники и т.д.

Таким образом, просто предоставление скидок по решению администрации не является основанием для применения низшей цены реализации услуги. Это будет являться нарушением статьи ст. 426 ГК РФ и приведет к неблагоприятным налоговым последствиям по статье 40 НК РФ. Только если предоставление скидки будет разъяснено Положением о скидках, пониженная цена будет оправдана и не вызовет нареканий со стороны налоговых органов и клиентов.

Для того, чтобы избежать налоговых рисков, связанных с признанием скидки в форме предоставления дополнительного количества продукции «бесплатно» безвозмездной передачей можно предложить следующее.

Во-первых, в счете должно быть указано, что дополнительно передаваемое клиенту количество товаров представляет собой скидку.

Во-вторых, должна быть указана сумма, на которую предоставляется скидка.

Порядок предоставления скидок, превышающих 20%, должен быть формализован в распорядительном документе (приказе руководителя). Данный документ должен содержать не только порядок расчета скидки, но и основания предоставления скидки.

Если скидка предоставляется в размере, не превышающем 20% продажной цены налоговые риски не возникают.

Все услуги предоставляемые гостиницей можно разделить на основные и дополнительные:

К основным услугам можно отнести:

1. Предоставление проживания
2. Предоставление услуг питания

К дополнительным услугам можно любые другие, предоставляемые самой гостиницей или другими предприятиями на договорной основе. Перечень этих услуг может быть максимально большой, и в идеальной ситуации должен быть ограничен только пожеланиями клиента.

К наиболее распространенным дополнительным услугам можно отнести:

1. Салон красоты
2. Услуги бизнес-центра (набор и печать документов, отправка факсимильных сообщений, размножение документов, переводы аренда компьютера, аренда конференц-залов и конференц-оборудования)
3. Услуги игрового характера (боулинг, бильярд, довольно редко можно встретить что-то еще)
4. Услуги спортивно-оздоровительного характера (бассейн, сауна, массаж, тренажерный зал, услуги SPA)
5. Услуги прачечной
6. Телекоммуникационные услуги (Интернет, междугородные и международные телефонные переговоры, не является исключением оплата гостями отелей и городских переговоров)
7. Прочее

Надо особо отметить, что в счете гостя необходимо отражать каждую оказанную ему услугу отдельной строкой с указанием даты оказания услуги и ее полной стоимости для гостя.

Имеется небольшая тонкость по начислению налога на добавленную стоимость по услугам, оказанным на договорной основе. В том случае если услуга оказана, например, по договору комиссии НДС начисляется только на сумму комиссионного вознаграждения, а в счете гостя указывается полная сумма НДС.

При формировании пакета услуг необходимо руководствоваться двумя основными принципами:

1. Пакет услуг должен быть законченными, т.е. все услуги, включенные в него должны дополнять друг друга.
2. Стоимость пакета должна быть ниже, чем сумма этих услуг отдельно.

Состав услуг включаемых в пакет определяется гостиницей самостоятельно, и никаких ограничений по количеству услуг нет. Что касается состава услуг в пакете, то здесь возможны два варианта:

- Гостиница формирует пакет из услуг, предоставляемых только ей самой;
- Гостиница формирует пакет из собственных услуг и услуг, оказываемых другими компаниями на договорной основе.

Вариант, при котором гостиница не закладывает в пакет собственные услуги, не рассматривается, поскольку он не учитывает собственные интересы отеля.

Для мини-отеля, располагающего ограниченным набором услуг и не располагающего персоналом необходимым для организации, например, экскурсий и покупки билетов в музеи и театры, оптимальным будет работа с туристскими и экскурсионными компаниями, специализирующимися на формировании подобных пакетов. В этом случае для детализации счета выставяемого клиенту в гостинице, компания, формирующая пакет, должна в свою очередь выставить гостинице развернутый счет

АНАЛИЗ, РЕЗУЛЬТАТЫ, ВИДЫ КОНТРОЛЯ:

Представить результаты в виде аналитической записки.

ВЫВОДЫ:

Проанализировать полученные результаты с разьяснениями.

Лабораторная работа Неценовые маркетинговые решения, применяемые в сфере туризма и гостеприимства. (4 часа)

Цель: Приобретение практических навыков при общении сотрудников с иностранными гостями.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют индивидуально

Практические задания:

Задачи: Научить студентов свободно владеть профессиональной терминологией, применять ее при общении, обслуживании иностранного гостя на основе опыта, полученного в гостинице, в которой студент проходил практику

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

1. Прочитать и перевести текст.

Marketing research aims at collecting important information from the customers. In the case of tourism, the tourists are the customers. Just like any line of business, the tourism industry needs to strengthen its relationship with its customers by improving the quality of its services. Marketing research can be an important tool in fulfilling such need.

Function

Marketing research allows tourism organizations and businesses to gather and consolidate information reflecting customer satisfaction, wants and needs. In addition it can also provide statistics on customer's number of visits, profiles and characteristics. The research can also measure which facilities and activities are very popular among the tourists and which areas of offered services need improvement. You will also be able to know how effective your advertising strategies are in attracting visitors.

Requirements

In conducting marketing research, the most important element is asking the right questions. The right questions always lead to making accurate conclusions. The research process requires a well-organized survey process that is directed towards getting the needed information and valid results. The survey questionnaire must be clear, direct and easy to answer. Another requirement of marketing research is the sample of respondents. This refers to the customers who will answer the questionnaires. The marketing research must be administered and supervised by a team of individuals who are knowledgeable and experienced in this field.

2. Составить рассказ по теме – Факторы маркетинга.

АНАЛИЗ, РЕЗУЛЬТАТЫ, ВИДЫ КОНТРОЛЯ:

Защита составленных работ в виде рассказа.

ВЫВОДЫ:

Проанализировать полученные результаты с разъяснениями.

Лабораторная работа Разработка этапов обслуживания клиентов. (4 часа)

Цель: научиться анализировать и применять различные техники продаж гостиничных услуг.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют индивидуально

Практические задания:

Задачи: проанализировать техники продаж гостиничных услуг в гостинице, в которой студент проходил практику

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Проанализировать технику продаж, применяемую в конкретной гостинице, разработать предложения по ее оптимизации.

Памятка по пройденному материалу

В течение последних нескольких лет, все чаще появляется информация о формировании новых для сферы отечественного гостиничного бизнеса методов управления. Говорят о необходимости обновления не только номерного фонда гостиниц, но и переоценки в понимании стратегии

продвижения гостиничного продукта, и новых методах продаж. Появляются новые способы выделения целевых рынков, привлечения клиентов и работы с ними, которые стали доступны благодаря развитию информационных технологий и глобализации информационных ресурсов. Пропорционально этим процессам, постепенно сужается очевидная пропасть между отелями, находящимися в управлении иностранным менеджментом и большинством средств размещения с российским руководством. Появляются новые квалифицированные специалисты, принимающие за основу практику западного менеджмента, его инструменты и приемы деятельности. Тем не менее, говорить о том, что управление отечественного гостиничного бизнеса вышло на новый качественный уровень пока рано.

Для понимания перспектив гостиничного предприятия мало получать статистику о загрузке и давать рекламу в журнале, который читает учредитель. Необходимо понять не только «кому» мы продаем номера и услуги, а и то «как» мы продаем и на каких ориентирах выстроен путь, по которому гость попадает в отель. На этом этапе и возникает понятие канала продаж.

Каналом продаж можно назвать некое направление действий гостиницы по отношению к потенциальному гостю, результатом которых является покупка последним услуг отеля. Говоря потребительским языком, под каналом продаж мы подразумеваем тот или иной метод, с помощью которого отель дает возможность гостю забронировать либо сразу приобрести услуги по размещению, либо комплекс дополнительных услуг, предлагаемых гостиницей. Очевидно, что чем больше каналов продаж имеет гостиница, тем шире охват рынка потенциальных клиентов, а следовательно - возможного дохода. Целесообразно заметить, что каждый канал может служить как для привлечения новых клиентов, так и для работы с постоянными, укрепления приверженности гостя бренду или отдельно взятому отелю.

Существует понятие прямых и внешних каналов продаж. К прямым можно отнести собственный центр бронирования и собственный интернет – портал. К внешним – все остальные каналы, как правило подразумевающие участие посредников. С известной долей обобщения можно выделить основные виды каналов дистрибуции, используемые гостиницами и цепями отелей:

1. Прямые продажи через собственный центр бронирования (call-center, отдел бронирования). Как правило, функции данного канала продаж несет на себе отдел бронирования гостиницы либо удаленный центр бронирования, если речь идет об отеле, имеющем удаленный офис продаж. Если это сетевой отель, то к этому же каналу можно добавить центральную систему бронирования цепи отелей (CRS). Как правило, CRS сети интегрируется с системами управления отелей (PMS), что дает возможность контролировать потоки и совершать централизованные продажи гостиниц цепи в режиме реального времени и сведя до минимума человеческий фактор.

2. GDS. Глобальные системы дистрибуции (Amadeus, Sabre, Worldspan, Galileo), объединяющие в себе тысячи отели по всему миру. Сюда же нужно отнести принадлежащие им веб – сайты (Travelocity, Expedia и др.). Это один из самых старых и устоявшихся каналов, направленный на работу с туристическими агентствами и индивидуальными клиентами. До 300 тысяч туристических компаний по всему миру используют их для бронирования отелей. Как правило, бронирования, поступающие через GDS используют для краткосрочного индивидуального проживания. Каждый отель может рассматривать каждую GDS как самостоятельный полноценный канал, либо как составляющую из общего числа продаж по всем GDS. Это достаточно развитые по своей структуре каналы продаж, которые можно рассматривать как совокупность большого количества способов подачи информации потенциальному клиенту и работы с ним.

Кроме этого, существуют компании (такие как Wizcom, Pegasus и др.), которые предоставляют услуги по включению в глобальные системы бронирования отдельно стоящих гостиниц и организуют продажу номеров через собственные веб-сайты (lastminute.com, hotelrooms.com и др.). Некоторые компании предоставляют собственные CRS для отдельно взятых гостиниц, поскольку прямое включение в глобальные сети отелю, не входящему в международную или национальную сеть – достаточно дорогое удовольствие, и многие гостиницы пользуются CRS специализированных компаний, которые не только выставляют предложения от отеля в GDS, но и сами реализовывают продажу номеров, в том числе посредством сети Интернет. Учитывая развитие этой сферы, кроме самих GDS отдельным видом каналов продаж нужно представить:

3. IDS – Internet Distribution Systems. По оценкам специалистов, в ближайшее время треть всех бронирований номеров в гостиницах будет сделана через интернет. В настоящее время существует достаточное количество компаний, осуществляющих продажу номеров через

интернет. В Европе и США в последнее время становятся все более популярны, так называемые интернет – аукционы, работающие по принципу запросов. Гостиницы объявляют цену, меньше которой не готовы продавать свои номера и услуги, потенциальный клиент осуществляет поиск отеля по цене, которую он готов заплатить. При такой схеме гостиницы участвуют в открытой конкурентной борьбе, а клиент может вести поиск подходящих ему условий.

Для унификации и удобства развития систем, упрощения их взаимодействия разрабатываются стандарты интеграции между информационными системами (PMS, CRS и т.д.) с системами глобального бронирования. Наиболее известна в этом направлении деятельность ассоциации OTA (Open Travel Alliance). Благодаря разработанным ассоциацией стандартам, системы автоматизации отеля интегрируются в глобальные системы бронирования (не только GDS) и могут продвигать свой продукт более современными и эффективными методами.

4. Собственный портал бронирования. Сайт гостиницы в современных условиях может иметь не только информационную составляющую, но и являться выделенным прямым каналом продаж. Некоторые системы управления отелем позволяют интегрировать софт управления гостиницей с веб сайтом и проводить бронирование напрямую в базу данных. Клиент, осуществляя запрос на веб страницы отеля получает актуальную информацию в режиме он-лайн прямо из базы данных отеля. Описываемый канал продаж, получает все большее распространение в сфере гостиничного бизнеса и, при грамотном управлении, дает ощутимый эффект. Учитывая то, что затраты на бронь через систему бронирования при данной схеме практически равны нулю, работа с данным каналом приобретает все большую популярность. Необходимо отметить, что развивая собственный сайт (регистрация в поисковых системах, постоянное обновление) гостиницы приобретают возможность работать на большинство целевых рынков, размещать рекламу и получать реальные гарантированные брони. Немаловажно упомянуть о том, что необходимо построить четко структурированный и информативный сайт, в соответствии с общепринятыми правилами Web – продаж. Оптимизация интернет сайта должна учитывать время, за которое клиент может получить требуемую информацию, полнота описания и актуальность предложений. Не исключено, что просматривая в дальнейшем статистику посещений и бронирований через веб портал разница между этими показателями будет велика. Однако это мнение, что сайт не отвечает целям – ошибочно. Серьезный, продуманный сайт увеличивает поток клиентов, обращающихся напрямую в ваш отдел бронирования, поскольку для многих удобна формула работы т.н. «look online, book offline».

5. Классические туристические агентства, сайты и CRS туристических агентств. Считается, сегмент рынка, к которому относятся туристические агентства и операторы заведомо является инструментом, гарантирующим загрузку отеля, и достаточно интенсивно используется гостиницами. Однако, следует рассматривать его в первую очередь как способ привлечения новых клиентов, а не как основную статью доходности. Ведь каждое дополнительное звено в цепи «гостиница – посредник – клиент» снижает конечный доход отеля. На данном этапе возникает понятие экономической эффективности канала продаж.

Традиционно, управление каналами продаж подразумевает способ оптимизировать продажу по всем статьям дохода гостиницы – гостевые номера, территория проведения бизнес-встреч, дополнительные услуги. Отелю необходимо продать себя через более продуктивные каналы в нужное время, по максимально выгодному тарифу, найти максимально выгодное соотношение, привлечь наиболее интересных для предприятия клиентов.

В первую очередь необходимо понять сколько гостиница затрачивает на привлечение того или иного клиента. Для оптимизации соотношения «затраты на бронь» / «доход от брони», необходимо верно оценить преимущества и эффективность того или иного канала продаж, распределить квоты и тарифы в соответствии с прогнозируемой отдачей канала. Используя квоты необходимо помнить, что, выделяя квоту под тот или иной канал продаж отель ограничивает себя в возможности использования всего номерного фонда. Руководство гостиницы должно быть уверено, что при высоком спросе загрузка и доход будет зависеть только от правильных действий самого отеля. Как правило, гостиница с устоявшимся, хорошо организованным менеджментом использует системы автоматизации управления каналами, которые позволяют организовывать продажу по каналу, используя различные схемы. Можно рассмотреть основные из правил продаж, с помощью которых гостиница получает максимальную отдачу от каждого из каналов:

а) Open – гостиница открывает номера и/или тарифы для продаж по рассматриваемому каналу;

- b) Closed – закрытие для продаж по рассматриваемому каналу
- c) Продажа free Sell – свободная продажа номеров с возможностью бронировать неограниченное количество номеров в гостинице на любые даты
- d) Продажа at maximum – позволяет забронировать доступное на данный момент количество номеров в отеле без овербукинга.

При помощи вышеуказанных схем, отель способен организовать стимулирование спроса либо ограничение продаж по любому из каналов. Очевидно, что необходимо четко определить правила продажи номеров по тому или иному каналу. Рассмотрим ситуацию, когда необходимо стимулировать спрос на двухместные номера на период в одну неделю (в качестве примера причины можем привести неожиданную отмену групповой брони). Отель готов сделать скидку 10% для прямых каналов продаж (через call – center и веб – сайт гостиницы). Это обусловлено тем, что дополнительные скидки по остальным каналам для гостиницы в условной ситуации менее выгодны. Определяем правила продаж для двухместных номеров по схеме open - free sell, присваиваем каналу продаж через веб тариф гаск-10% и ограничиваем сроки продаж одной неделей. Более того, чтобы обеспечить отель стабильной загрузкой, гостиница может не принимать брони, проживание по которым составляет менее пяти или более дней. Скидочный тариф будет действовать только при условии длительного бронирования. Таким образом мы увеличиваем продажи только того типа номеров, который нам нужен и только на тот период, когда это необходимо. Собственно говоря, сама задача управления каналами достаточно классична – продать тогда когда нужно, по нужной цене и в нужном месте. Нужно заметить, что для понимания КАК управлять каналами, необходимо для начала понять, какие из каналов наиболее интересны и выгодны нам.

Для идентификации каналов и работы с ними нужно собрать максимально детализированную информацию по гостям. При этом анализе значимость имеет все: из какого источника гость узнал о гостинице; как бронировал; если он увидел рекламу в журнале, то в каком; если через интернет, то с какого сайта он попал на страницу вашего отеля или турфирмы. Вплоть до того, какие ключевые слова он набирал в строке поисковой системы. Разумеется, также важно определить, к какому сегменту рынка принадлежит гость. После этого гостиница получает возможность эффективно направлять рекламу, ориентируясь на тот или иной сегмент рынка и канал, по которому идет работа с ним. Большинство современных профессиональных систем управления гостиницей дает возможность хранить полную детализацию по гостю – начиная от того, как гость бронировал номер, до того, какой авиакомпанией он пользуется, когда направляется в ваш город. Исходя из этого, можно понять, на какой из каналов следует затрачивать средства, либо напротив – уменьшить или закрыть по нему продажи.

С развитием информационных технологий стало возможно оперативно получать и сопоставлять затраты на бронь с прибылью, которая она принесла предприятию. Исходя из полученных данных, анализируя их можно регулировать цены и скидки, которые возможны при продаже через тот или иной канал. К примеру, бронь через GDS обходится гостинице в среднем в 12 – 14 долларов. Иногда комиссия может быть выражена в процентном отношении от дохода по гостю, либо комбинацию фиксированной суммы и процентного вознаграждения (по подобной схеме работает Vantis). Соответственно при цене за одноместный номер в 40 долларов и средней продолжительности проживания по броням данного канала продаж условно 3 дня, около 10% отель платит в качестве комиссии только за получение такой брони. И напротив – бронь через собственный портал онлайн бронирования не стоит практически ничего. Очевидно, что при одной и той же цене номера выгоднее дать скидку 5% для продажи по каналу интернет и получить большую прибыль.

В целом, можно сказать, что ценообразование для каждого канала обуславливается сегментами рынка, которые в большинстве своем используют именно этот канал, цена должна быть установлена сообразно занимаемой нише и на основе маркетингового анализа, учитывая ее конкурентоспособность на фоне подобных предложений. Задача управления каналами продаж – получить как можно больший рынок потенциальных клиентов и сделать так, чтобы гость, который попал в гостиницу через внешний канал, в следующий раз был прямым клиентом отеля. Гость, который приехал в отель через GDS или туристическую компанию, как правило, ассоциирует свои впечатления от гостиницы с первоисточником. Поэтому, даже если отель произвел на него хорошее впечатление, в следующий раз он воспользуется тем же каналом бронирования, что и в прошлый, т.е. останется клиентом не гостиницы, а GDS или

туристической компании. Основа работы с клиентом – обнаружить в нем заинтересованность его в прямых отношениях с отелем.

Работа с каналами продаж – один из наиболее информативных, обеспечивающих обратную связь с клиентом инструмент гостиничного менеджмента. Грамотное, хорошо анализируемое управление каналами позволяет предпринимать адекватные действия по стратегическому планированию бизнеса, чутко реагировать на изменения рынка, что в конечном итоге закономерно приводит к оптимизации работы и получению максимального дохода. Чем больше каналов охватывает отель, чем больше вероятных клиентов он может привлечь, тем острее становится возможность выбирать из этого потока наиболее интересных и приносящих максимум прибыли клиентов. И при хорошей реализации управления каналами продаж, наступает момент, когда уже не клиент выбирает отель, а отель выбирает для себя максимально выгодных ему покупателей его услуг.

АНАЛИЗ, РЕЗУЛЬТАТЫ, ВИДЫ КОНТРОЛЯ:

Представить результаты в виде аналитической записки.

ВЫВОДЫ:

Проанализировать полученные результаты с разъяснениями.

Лабораторная работа Формы обслуживания клиентов на предприятиях туризма и гостеприимства. (4 часа)

Цель: Приобретение практических навыков при общении сотрудников с иностранными гостями.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют индивидуально

Практические задания:

Задачи: Научить студентов свободно владеть профессиональной терминологией, применять ее при общении, обслуживании иностранного гостя на основе опыта, полученного в гостинице, в которой студент проходил практику

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

1. Прочитать и перевести текст.

Marketing research aims at collecting important information from the customers. In the case of tourism, the tourists are the customers. Just like any line of business, the tourism industry needs to strengthen its relationship with its customers by improving the quality of its services. Marketing research can be an important tool in fulfilling such need.

Function

Marketing research allows tourism organizations and businesses to gather and consolidate information reflecting customer satisfaction, wants and needs. In addition it can also provide statistics on customer`s number of visits, profiles and characteristics. The research can also measure which facilities and activities are very popular among the tourists and which areas of offered services need improvement. You will also be able to know how effective your advertising strategies are in attracting visitors.

Requirements

In conducting marketing research, the most important element is asking the right questions. The right questions always lead to making accurate conclusions. The research process requires a well-organized survey process that is directed towards getting the needed information and valid results. The survey questionnaire must be clear, direct and easy to answer. Another requirement of marketing research is the sample of respondents. This refers to the customers who will answer the questionnaires. The marketing research must be administered and supervised by a team of individuals who are knowledgeable and experienced in this field.

2. Составить рассказ по теме – Факторы маркетинга.

АНАЛИЗ, РЕЗУЛЬТАТЫ, ВИДЫ КОНТРОЛЯ:

Защита составленных работ в виде рассказа.

ВЫВОДЫ:

Проанализировать полученные результаты с разъяснениями.

Лабораторная работа Заполнение сопутствующих документов при обслуживании клиентов. (4 часа)

Цель: Приобретение практических навыков заполнения соответствующих документов при обслуживании клиентов.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют индивидуально

Практические задания:

1. Оформить документы при заезде туристской группы;
2. Произвести процедуру регистрации членов туристской группы;
3. Сформулировать основные требования при расселении туристской группы;
4. Составить технологическую карту процесса

[Справка](#) | [Пользователь](#) | [Бронирование](#) | [Заявки](#) | [Квитанции](#) | [Выход](#)

Предварительный просмотр

Карта брони

Дата оформления

23.01.17

Агентство

Сибирь-Алтай

Город

Новосибирск

Код города, телефон

(383) 299-04-03

Фамилия, имя агента

online

Туристский комплекс / активный маршрут

Алтан

№ маршрута

-

Туркомплекс / акт. маршрут

Начало маршрута на т/к
Дата: 19.03 Вреня: 11-00

Кол-во суток
7

Окончание маршрута на т/к
Дата: 26.03 Вреня: 9-00

Автобусная доставка

Туда:

Пункт отправления
Красный пр., 79

Дата
20.07

Вреня
19-00

Пункт прибытия
Золотое озеро

Обратно:

Пункт отправления
Золотое озеро

Дата
28.07

Вреня
10-00

Пункт прибытия
Новосибирск

Тип номера *	Туристы	Дата рождения	Осн./Доп.	Прожив. стоимость	Доставка, стоимость	Страховка
Категория	Иванова Анна Николаевна	15.05.80	осн	8 050,00	2 800,00	
СТ-1	Иванов Павел Иванович	16.05.06	осн	8 050,00	2 300,00	
№ корпуса	Иванова Лидия Ивановна	17.05.15		без места	2 300,00	
-						
№ комнаты						
-						

* При заселении на т/к комната может быть занята на равноценную.

Итого:

16 100,00

7 400,00

Дополнительно оплаченные услуги, стоимость

Общая стоимость путевки:

23 500,00

М.П.

К оплате

23 500,00

Способ оплаты

б/нал

Междугородняя бронь

Подпись

Без печати и подписи недействителен.

Время указано местное

Держатель бонусной карты: Рыбкина Анастасия Валерьевна.

Бонусов на карте: 540.

<< Назад

Бронировать !

Лабораторная работа Составление целевой группы гостей гостиничного предприятия. (4 часа)

Цель: определение целевой группы гостей гостиничного предприятия

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют индивидуально

Практические задания:

Составить возможный список целевой аудитории гостиниц города Красноярска

Теоретический материал

Список целевой аудитории для гостиницы является неотъемлемым инструментом в разработке маркетинговых стратегий и планировании активностей для привлечения и удержания гостей. Вот несколько причин, почему список целевой аудитории важен для гостиницы:

1. **Лучшее понимание потребностей гостей:** зная свою целевую аудиторию, гостиница может лучше понять и удовлетворить их потребности. Это позволяет создать персонализированные и качественные услуги, которые соответствуют ожиданиям гостей.
2. **Маркетинговая стратегия:** список целевой аудитории помогает гостинице разработать и адаптировать свою маркетинговую стратегию для эффективного привлечения и удержания идеальных гостей. Он позволяет определить каналы коммуникации, основные сообщения и мероприятия, которые наиболее привлекательны для целевой аудитории.
3. **Таргетированная реклама:** имея список целевой аудитории, гостиница может нацелить свои рекламные кампании на конкретные сегменты гостей, что позволяет оптимизировать бюджет и повысить эффективность рекламы. Также можно использовать данные о целевой аудитории для более точного определения географической и демографической сегментации.
4. **Улучшение конкурентоспособности:** знание целевой аудитории позволяет гостинице выделиться среди конкурентов и предложить уникальные услуги и преимущества, которые привлекут именно ее идеальных гостей.

В итоге, список целевой аудитории помогает гостинице лучше понимать своих гостей, разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии и предлагать персонализированные услуги, что способствует увеличению количества бронирований и удовлетворенности гостей.

Лабораторная работа Схема процесса персональной продажи гостиничного продукта. (4 часа)

Цель: Приобретение практических навыков заполнения соответствующих документов при обслуживании клиентов.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют индивидуально

Практические задания:

проанализировать товарную политику в гостинице, в которой студент проходил практику, разработать предложения по ее оптимизации

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Гостиничные продукты вашей гостиницы нужно систематизировать группы:

- 1) основная - продукты, приносящие основной доход и находятся в стадии роста;
- 2) поддерживающая - продукты, стабилизирующие доходы и находятся в стадии зрелости;
- 3) стратегическая - продукты, которые должны облегчить будущие услуги продукты, внедряются на рынок;

4) тактическая - продукты, которые стимулируют продажи основных групп и тех, находятся, как правило, в старости и зрелости;

5) перспективная - новые гостиничные продукты, находящиеся на стадии апробации.

Новый продукт необходимо рассматривать в отношении какого-либо объекта в системе потребность-потребитель продукт рынок.

Продукт может быть новым:

- Для удовлетворения новой потребности;
- Относительно нового потребителя;
- Относительно существующего продукта;
- Относительно нового рынка.

АНАЛИЗ, РЕЗУЛЬТАТЫ, ВИДЫ КОНТРОЛЯ:

Представить результаты в виде аналитической записки.

ВЫВОДЫ:

Проанализировать полученные результаты с разьяснениями.

Лабораторная работа Схема процесса корпоративной продажи гостиничного продукта.
(4 часа)

Цель: Приобретение практических навыков корпоративной продажи гостиничного проодукта.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Материально - техническое оснащение: раздаточный материал

Характер выполнения работы: обучающиеся выполняют индивидуально

Практические задания:

В соответствие со схемой проработать продажу гостиничного продукта для клиентов компании
Проанализировать.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

