

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Худин Александр Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 17.10.2021 19:30:04

Уникальный программный ключ:

08303ad8de1c60b987361de7085acb509ac7da143f415362ffaf0ee37e73fa19

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Курский государственный университет»**

**Колледж коммерции, технологий и сервиса**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по учебной дисциплине

«Основы экономики, менеджмента, маркетинга»

для специальности 43.02.15 Поварское и кондитерское дело



Составили: О.И. Кондратенко -  
преподаватель ФГБОУ ВО «Курский  
государственный университет»  
Колледж коммерции, технологий и сервиса;  
Т.В. Бысова -  
преподаватель ФГБОУ ВО «Курский  
государственный университет»  
Колледж коммерции, технологий и сервиса

Курск 2021

## Содержание

Пояснительная записка	3
Методические рекомендации к практическим заданиям	8
<b>Практическое занятие №1</b> Расчет показателей эффективности использования оборотного капитала. Расчет среднегодовых остатков оборотного капитала, время оборота оборотного капитала, однодневный оборот.	9
<b>Практическое занятие №2</b> Расчет показателей обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Расчет производительности труда. Расчет показателей состояния и движения кадров. Планирование численности работников.	11
<b>Практическое занятие №3</b> Расчет заработной платы различных категорий работников; Расчет фонда оплаты труда на планируемый год.	15
<b>Практическое занятие №4</b> Расчет суммы и уровня издержек. Определение размера экономии (перерасхода), темпа снижения (повышения) уровня издержек обращения.	18
Расчет себестоимости продукции	
<b>Практическое занятие №5</b> Расчет точки безубыточности, критической величины валовых доходов (порога рентабельности), запаса финансовой прочности. Расчет прибыли предприятия. Расчет рентабельности предприятия.	21
<b>Практическое занятие №6</b> Разработка миссии и целей организации	24
<b>Практическое занятие №7</b> Построение организационных структур управления предприятий ресторанного бизнеса	29
<b>Практическое занятие №8</b> Деловая игра «Полет на луну»	33
<b>Практическое занятие №9</b> Составление плана проведения совещания, переговоров, бесед	37
<b>Практическое занятие №10</b> Решение производственных ситуаций по разрешению конфликтов. Тестирование студентов на степень подверженности стрессам.	42
<b>Практическое занятие №11</b> Сегментация рынка услуг общественного питания	49
<b>Практическое занятие №12</b> Оценка конкурентоспособности предприятия и установление его конкурентных преимуществ	51
<b>Практическое занятие №13</b> Сбор и анализ информации о ценах на продукцию общественного питания	55
<b>Практическое занятие №14</b> Анализ и оценка эффективности сбытовой политики предприятия	56
<b>Практическое занятие №15</b> Разработка анкеты для изучения спроса на продукцию и услуги предприятия. Проведение исследования и анализ результатов.	62
<b>Список информационных источников</b>	66

## Пояснительная записка

Практикум подготовлен как методическое обеспечение учебной дисциплины «Основы экономики, менеджмента и маркетинга», который является частью рабочей программы подготовки специалистов среднего звена в соответствии с ФГОС по специальности СПО 43.02.15 Поварское и кондитерское дело.

Цель: оказание помощи обучающимся в формировании практических умений и навыков по учебной дисциплине «Основы экономики, менеджмента и маркетинга».

Практические занятия являются важным звеном в организации учебного процесса, одним из видов самостоятельной и исследовательской деятельности обучающихся. При самостоятельной подготовке обучающихся предусматривается изучение литературы, информации из периодической печати, работа с ресурсами Интернет, разработка творческих заданий, схем, таблиц, проектов.

Практическое занятие проводится после изучения теоретического материала. Методические указания включают тему и цель каждого занятия, описание содержания определенной темы занятия, методики организации, представлены средства, порядок проведения работы, предложены вопросы и тестовые задания, критерии оценки работы обучающихся.

Результатом освоения программы учебной дисциплины является овладение обучающимися профессиональными (ПК) и общими (ОК) компетенциями в соответствии ФГОС СПО:

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

ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

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

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей.

ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 10. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языке.

ОК 11. Планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

ПК 1.1. Организовывать подготовку рабочих мест, оборудования, сырья, материалов для приготовления полуфабрикатов в соответствии с инструкциями и регламентами.

ПК 1.2. Осуществлять обработку, подготовку экзотических и редких видов сырья: овощей, грибов, рыбы, нерыбного водного сырья, дичи.

ПК 1.3. Проводить приготовление и подготовку к реализации полуфабрикатов для блюд, кулинарных изделий сложного ассортимента.

ПК 1.4. Осуществлять разработку, адаптацию рецептур полуфабрикатов с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 2.1. Организовывать подготовку рабочих мест, оборудования, сырья, материалов для приготовления горячих блюд, кулинарных изделий, закусок сложного ассортимента в соответствии с инструкциями и регламентами.

ПК 2.2. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации супов сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 2.3. Осуществлять приготовление, непродолжительное хранение горячих соусов сложного ассортимента.

ПК 2.4. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации горячих блюд и гарниров из овощей, круп, бобовых, макаронных изделий сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 2.5. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации горячих блюд из яиц, творога, сыра, муки сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 2.6. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации горячих блюд из рыбы, нерыбного водного сырья сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 2.7. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации горячих блюд из мяса, домашней птицы, дичи и кролика сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 2.8. Осуществлять разработку, адаптацию рецептур горячих блюд, кулинарных изделий, закусок, в том числе авторских, брендовых, региональных с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 3.1. Организовывать подготовку рабочих мест, оборудования, сырья, материалов для приготовления холодных блюд, кулинарных изделий, закусок в соответствии с инструкциями и регламентами.

ПК 3.2. Осуществлять приготовление, непродолжительное хранение холодных соусов, заправок с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 3.3. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации салатов сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 3.4. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации канапе, холодных закусок сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 3.5. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации холодных блюд из рыбы, нерыбного водного сырья сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 3.6. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации холодных блюд из мяса, домашней птицы, дичи сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 3.7. Осуществлять разработку, адаптацию рецептур холодных блюд, кулинарных изделий, закусок, в том числе авторских, брендовых, региональных с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 4.1. Организовывать подготовку рабочих мест, оборудования, сырья, материалов для приготовления холодных и горячих сладких блюд, десертов, напитков в соответствии с инструкциями и регламентами.

ПК 4.2. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации холодных десертов сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 4.3. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации горячих десертов сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 4.4. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации холодных напитков сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 4.5. Осуществлять приготовление, творческое оформление и подготовку к реализации горячих напитков сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 4.6. Осуществлять разработку, адаптацию рецептур холодных и горячих десертов, напитков, в том числе авторских, брендовых, региональных с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 5.1. Организовывать подготовку рабочих мест, оборудования, сырья, материалов для приготовления хлебобулочных, мучных кондитерских изделий разнообразного ассортимента в соответствии с инструкциями и регламентами.

ПК 5.2. Осуществлять приготовление, хранение отделочных полуфабрикатов для хлебобулочных, мучных кондитерских изделий.

ПК 5.3. Осуществлять приготовление, творческое оформление, подготовку к реализации хлебобулочных изделий и праздничного хлеба сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 5.4. Осуществлять приготовление, творческое оформление, подготовку к реализации мучных кондитерских изделий сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 5.5. Осуществлять приготовление, творческое оформление, подготовку к реализации пирожных и тортов сложного ассортимента с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 5.6. Осуществлять разработку, адаптацию рецептур хлебобулочных, мучных кондитерских изделий, в том числе авторских, брендовых, региональных с учетом потребностей различных категорий потребителей.

ПК 6.1. Осуществлять разработку ассортимента кулинарной и кондитерской продукции, различных видов меню с учетом потребностей различных категорий потребителей, видов и форм обслуживания.

ПК 6.2. Осуществлять текущее планирование, координацию деятельности подчиненного персонала с учетом взаимодействия с другими подразделениями.

ПК 6.3. Организовывать ресурсное обеспечение деятельности подчиненного персонала.

ПК 6.4. Осуществлять организацию и контроль текущей деятельности подчиненного персонала.

В результате изучения обязательной части цикла обучающийся по общепрофессиональным дисциплинам должен **уметь**:

- участвовать в выборе наиболее эффективной организационно - правовой формы для деятельности организации ресторанного бизнеса, формировании пакета документов для открытия предприятия;
- рассчитывать и планировать основные технико-экономические показатели деятельности организации ресторанного бизнеса и анализировать их динамику;
- анализировать факторы, влияющие на хозяйственную деятельность организации;
- рассчитывать показатели эффективности использования ресурсов организации;
- проводить инвентаризацию на предприятиях питания;
- пользоваться нормативной документацией и оформлять и учетно-отчетную документацию (заполнять договора о материальной ответственности, доверенности на получение материальных ценностей, вести товарную книгу кладовщика, списывать товарные потери, заполнять инвентаризационную опись; оформлять поступление и передачу материальных ценностей, составлять калькуляционные карточки на блюда и кондитерские изделия, документацию по контролю наличия запасов на производстве);
- оценивать имеющиеся на производстве запасы в соответствии с требуемым количеством и качеством, рассчитывать и анализировать изменение показателей товарных запасов и товарооборачиваемости, использовать программное обеспечение при контроле наличия запасов
- анализировать состояние продуктового баланса предприятия питания;
- вести учет реализации готовой продукции и полуфабрикатов;
- калькулировать цены на продукцию собственного производства и полуфабрикаты производимые организацией ресторанного бизнеса;
- рассчитывать налоги и отчисления, уплачиваемые организацией ресторанного бизнеса в бюджет и в государственные внебюджетные фонды,
- рассчитывать проценты и платежи за пользование кредитом, уплачиваемые организацией банку;
- планировать и контролировать собственную деятельность и деятельность подчиненных;
- выбирать методы принятия эффективных управленческих решений;
- управлять конфликтами и стрессами в организации;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового общения и управленческого воздействия;
- анализировать текущую ситуацию на рынке товаров и услуг;
- составлять бизнес-план для организации ресторанного бизнеса
- анализировать возможности организации питания в области выполнения планов по производству и реализации на основании уровня технического оснащения, квалификации поваров и кондитеров;
- прогнозировать изменения на рынке ресторанного бизнеса и восприятие потребителями меню;
- анализировать спрос на товары и услуги организации ресторанного бизнеса;
- грамотно определять маркетинговую политику организации питания (товарную, ценовую политику, способы продвижения продукции и услуг на рынке);
- проводить маркетинговые исследования в соответствии с целями организации и анализ потребительских предпочтений, меню конкурирующих и наиболее популярных организаций питания в различных сегментах ресторанного бизнеса.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **знать**:

- понятие, цели и задачи экономики, основные положения экономической теории;

- принципы функционирования рыночной экономики, современное состояние и перспективы развития отрасли;
- виды экономической деятельности (отрасли народного хозяйства),
- сущность предпринимательства, его виды, значение малого бизнеса для экономики страны, меры господдержки малому бизнесу, виды предпринимательских рисков и методы их минимизации;
- классификацию хозяйствующих субъектов в рыночной экономике по признакам;
- цели и задачи организации ресторанного бизнеса, понятие концепции организации питания;
- этапы регистрации и порядок ликвидации организаций, понятие банкротства, его признаки и методы предотвращения;
- факторы внешней среды организации питания, элементы ее внутренней среды и методики оценки влияния факторов внешней среды на хозяйственную деятельность организации питания (SWOT- анализ);
- функции и задачи бухгалтерии как структурного подразделения предприятия, организацию учета на предприятии питания, объекты учета, основные принципы, формы ведения бухгалтерского учета, реквизиты первичных документов, их классификацию, требования к оформлению документов, права и обязанности главного бухгалтера организации питания, понятие инвентаризации;
- виды экономических ресурсов (оборотные и внеоборотные активы, трудовые ресурсы), используемых организацией ресторанного бизнеса и методы определения эффективности их использования;
- понятие и виды товарных запасов, их роль в общественном питании, понятие товарооборотности, абсолютные и относительные показатели измерения товарных запасов, методику анализа товарных запасов предприятий питания;
- понятие продуктового баланса организации питания, методику планирования поступления товарных запасов с помощью показателей продуктового баланса;
- источники снабжения сырьём, продуктами и тарой, учет сырья, продуктов и тары в кладовых предприятий общественного питания, документы, используемые в кладовых предприятия; товарную книгу, списание товарных потерь, отчет материально - ответственных лиц,
- учет реализации продукции собственного производства и полуфабрикатов;
- понятия «производственная мощность» и «производственная программа предприятия», их содержание, назначение, факторы формирования производственной программы, исходные данные для её экономического обоснования и анализа выполнения, методику расчета пропускной способности зала и коэффициента её использования;
- требования к реализации продукции общественного питания;
- количественный и качественный состав персонала организации;
- показатели и резервы роста производительности труда на предприятиях питания, понятие нормирования труда;
- формы и системы оплаты труда, виды гарантий, компенсаций и удержаний из заработной платы;
- состав издержек производства и обращения организаций ресторанного бизнеса;
- механизмы ценообразования на продукцию (услуги) организаций ресторанного бизнеса;
- основные показатели деятельности предприятий общественного питания и методы их расчета;
- понятие товарооборота, дохода, прибыли и рентабельности предприятия, факторы, влияющие на них, методику расчета, планирования, анализа;
- сущность, виды и функции кредита, принципы кредитования предприятий, виды кредитов, методику расчета процентов за пользование банковским кредитом, уплачиваемых предприятием банку;

- налоговую систему РФ: понятие, основные элементы, виды налогов и отчислений, уплачиваемых организациями ресторанного бизнеса в государственный бюджет и в государственные внебюджетные фонды, методику их расчета;
- понятие бизнес-планирования, виды и разделы бизнес-плана;
- сущность, цели, основные принципы и функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация и принятие управленческих решений), особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- стили управления;
- способы организации работы коллектива, виды и методы мотивации персонала
- правила делового общения в коллективе;
- сущность, цели, основные принципы и функции маркетинга;
- понятие сегментация рынка;
- методы проведения маркетинговых исследований;
- понятие товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной политики организации питания (комплекс маркетинга);
- организацию управления маркетинговой деятельностью в организации ресторанного бизнеса.

## **2. Методические рекомендации к практическим заданиям**

Для выполнения практических занятий обучающимся необходимо иметь следующие принадлежности: ручка, карандаш, линейка, калькулятор, тетрадь.

Подготовка к практическим занятиям должна начинаться с изучения соответствующей учебной и методической литературы, учебных лекций, источников Интернет по теме практического занятия. Усвоив содержание, необходимо внимательно ознакомиться с рекомендациями по этой теме. Особенно внимательно следует отнестись к подходам решения проблем, выполнения творческих заданий. Необходимый для выполнения заданий материал приведен в перечне литературы по каждой теме из приведенного ниже списка литературных источников, рекомендуемых для подготовки к практическим занятиям.

Порядок выполнения работы сводится к следующему:

- запись темы и цели работы;
- актуализация теоретических знаний, необходимых для выполнения работы;
- выполнение заданий по алгоритму, творческих заданий и диагностических методик, интерактивных упражнений, моделирование ситуаций;
- ознакомление со способами отражения, фиксации полученных результатов;
- обобщение и систематизация результатов в виде таблиц, диаграмм, алгоритмов, выводов, рекомендаций.

На практическом занятии обучающийся должен уметь кратко устно пояснить, с чем связана проблема, дать оценку ситуации и обосновать свое решение с обязательными ссылками на конкретные методические положения.

Работы оцениваются по пятибалльной системе.



## Практическое занятие № 1

### Расчет показателей эффективного использования оборотного капитала

**Цель занятия:** закрепить изученный учебный материал, выработать у обучающихся умение самостоятельно изучить дополнительную информацию по дисциплине, правильно ее обработать и проанализировать, научиться рассчитывать динамику оборотного капитала, скорость оборачиваемости

**Средства обучения:** учебные пособия, опорный конспект, калькуляторы

#### Методические рекомендации

#### Рекомендации по выполнению практической работы:

1. Внимательно прочитайте условие задачи.
2. Выясните, с какими величинами предстоит производить вычисления, при необходимости приведите их в сопоставимый вид, т.к. ошибка в размерности может привести к неправильному результату решения.
3. Вспомните теоретический материал по теме, определите взаимосвязь между данными показателями.
4. Сделайте краткую запись условия задачи, определите все необходимые промежуточные неизвестные.
5. Составьте план решения задачи.
6. Запишите решение с подробными пояснениями, это поможет в дальнейшем вспомнить ход решения, а также закрепить полученный навык.
7. После определения необходимых по условию задачи показателей необходимо сделать выводы

#### Задача № 1

Определить оборачиваемость денежных средств и сумму оборотных средств, высвобожденных от ускорения их оборачиваемости, если средний запас денежных средств в 4 квартале составил 10200 руб.

Товарооборот за 4 квартал фактически составил 1110 тыс. руб. В квартале 90 дней. Плановая оборачиваемость денежных средств 1 день.

#### Задача № 2

На основании данных таблицы рассчитайте среднегодовую стоимость готовой продукции, дебиторской задолженности и денежных средств. Исходные данные приведены в тыс. руб.

Дата	Готовая продукция	Дебиторская задолженность	Денежные средства
На 1 января	14,6	12,6	6,4
На 1 февраля	16	12,1	6,1
На 1 марта	13	11,5	5,7
На 1 апреля	12,5	13,6	6,5
На 1 мая	18	12,5	7,4
На июня	18	10,9	8,9
На 1 июля	13,2	25,3	5,0
На 1 августа	13	12,5	2,8
На 1 сентября	15,1	18,5	2,5
На 1 октября	16,3	22,3	3,5
На 1 ноября	18	19,6	2,9
На 1 декабря	18,5	24	1,5
На 1 января	12,6	25,8	3,2
Среднегодовая стоимость			

На основании данных рассчитайте:

- Коэффициент оборачиваемости оборотных средств за отчетный год. (всего, раз)
  - Коэффициент оборачиваемости оборотных средств за предыдущий год. (всего, раз)
  - Коэффициент оборачиваемости готовой продукции за прошлый и отчетный годы. (всего, раз)
  - Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности за прошлый и отчетный годы. (всего, раз)
  - Однодневный оборот за отчетный год (тыс.руб)
  - Однодневный оборот за предыдущий год (тыс.руб)
  - Продолжительность оборота по отчетному году (всего, дней)
  - Продолжительность оборота по предыдущему году (всего, дней)
  - Продолжительность оборота готовой продукции по отчетному году и предыдущему году (всего, дней)
  - Продолжительность оборота дебиторской задолженности по отчетному году и предыдущему году (всего, дней)
  - Рентабельность оборотных средств за отчетный год и предыдущий год, %
- Если объем реализации по предприятию за отчетный год составил 525 тыс.руб., за предыдущий год 560 тыс. руб., прибыль, соответственно 26,3 тыс.руб и 24 тыс.руб.

На основании данных расчета составить таблицу

Показатель	Отчетный год	Предыдущий год	Отклонение (+,-)

### Задача № 3

Рассчитайте:

- среднегодовые остатки оборотного капитала в отчетном году, если на начало года они составляли 910 000 тыс. руб, а на конец года 960 000
- время оборота оборотного капитала
- однодневный оборот

Результаты расчетов представьте в таблице

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год	Изменение (+,-)
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, услуг, тыс. руб.	525000	560000	
2. Среднегодовые остатки оборотного капитала, тыс. руб.	899 399		
3. Время оборота, дни			
4. Однодневный оборот, тыс. руб.			

### Задача № 4

Сумма оборотных средств предприятия в отчетном году составила: на 1 января – 1890 тыс. руб, на 1 апреля – 1970 тыс. руб. на 1 июля – 2025 тыс.руб, на 1 октября – 2065 тыс. руб. на 1 января следующего года – 2110 тыс.руб. В предшествующем году оборачиваемость оборотных средств составляла 26 дней.

Определите:

- Средняя сумма оборотных средств за отчетный год
- Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (количество оборотов)
- Время обращения (продолжительность оборота)

### Задача № 5

Проведите анализ эффективности использования оборотных средств предприятия на основе следующих данных:

- среднегодовая сумма оборотных средств в предшествующем году составила 1980 тыс. руб, в отчетном 2400 тыс. руб.
- оборот розничной торговли в предшествующем году 29830 тыс. руб, в отчетном 38540 тыс. руб
- прибыль в предшествующем году 1165 тыс. руб, в отчетном 1580 тыс. руб.

## Практическое занятие № 2

### Расчет показателей производительности труда

**Цель занятия:** закрепить изученный учебный материал, выработать у обучающихся умение самостоятельно изучить дополнительную информацию по дисциплине, правильно ее обработать и проанализировать, научиться рассчитывать динамику товарооборота, ритмичность продаж

**Средства обучения:** учебные пособия, опорный конспект, калькуляторы

#### Методические рекомендации

#### Рекомендации по выполнению практической работы:

1. Внимательно прочитайте условие задачи.
2. Выясните, с какими величинами предстоит производить вычисления, при необходимости приведите их в сопоставимый вид, т.к. ошибка в размерности может привести к неправильному результату решения.
3. Вспомните теоретический материал по теме, определите взаимосвязь между данными показателями.
4. Сделайте краткую запись условия задачи, определите все необходимые промежуточные неизвестные.
5. Составьте план решения задачи.
6. Запишите решение с подробными пояснениями, это поможет в дальнейшем вспомнить ход решения, а также закрепить полученный навык.
7. После определения необходимых по условию задачи показателей необходимо сделать выводы

### Задача № 1

Пользуясь данными таблицы сделать вывод об изменении производительности труда:

Показатели	Прошлый год	Текущий год	Отклонение (+,-)
1.ТО, тыс. руб.	380	399	
2.Среднесписочная численность работников, чел.	61	62	
3.Выработка на 1 работника, руб.			

### Задача № 2

Проведите анализ производительности труда работников розничного торгового предприятия, рассчитайте влияние на изменение производительности труда изменения объема

оборота розничной торговли и изменения численности работников на основе следующих данных

Показатели	Предшествующий год	Отчетный год
Оборот розничной торговли, тыс. руб	32450	38800
Среднесписочная численность работников, чел	25	27

### Задача № 3

Проведите анализ производительности труда розничного торгового предприятия, рассчитайте влияние изменения фондовооруженности и фондоотдачи на изменение производительности труда за отчетный год на основе следующих данных.

(тыс. руб)

Показатели	Предшествующий год	Отчетный год
Оборот розничной торговли	29800	31160
Среднегодовая стоимость основных фондов	2420	2640
Среднесписочная численность торговых работников, чел	22	23

### Задача № 4

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+,-)
Фонд заработной платы, млн руб	79	115	
Товарооборот общественного питания, млн руб	585	890	
Среднесписочная численность работников, чел.	93	91	
Средняя заработная плата, тыс руб			
Производительность труда, млн р			

### Задача № 5

Определите среднесписочную численность работников предприятия за год на основании данных по месяцам, приведенных в таблице:

Месяц	Среднесписочная численность работников за месяц
Январь	50
Февраль	53
Март	60
Апрель	62
Май	68
Июнь	64
Июль	64
Август	61
Сентябрь	60

Октябрь	65
Ноябрь	68
Декабрь	72
<b>Итого</b>	

### Задача № 6

Предприятие с сезонным характером работы начинает работать в мае и заканчивает в октябре. Среднесписочная численность работников составила в мае 110 человек, июне 120, июле 150, августе 150, сентябре 130, октябре 96 человек. Определите среднесписочную численность работников за год.

### Задача № 7

На основании приведенных в таблице данных оценить динамику движения персонала предприятия за год

Показатели	Численность работников
Среднесписочная численность работников за год	205
Принято на работу	42
Уволено с работы, в том числе по следующим причинам:	41
По собственному желанию	15
По сокращению штата	6
Призыв на военную службу	1
Ухода на пенсию	4
Окончание срока трудового договора	4
По инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины	11

Определите:

- коэффициент оборота кадров по приему на работу
- коэффициент оборота кадров по выбытию
- коэффициент текучести кадров

### Задача № 8

Определите коэффициенты оборота кадров в целом по торговому залу и по категориям работников за год на основании данных таблицы.

Показатели	Среднегодовая численность, человек	Принято на работу, человек	Уволено с работы, человек	Коэффициент оборота кадров по приему, %	Коэффициент оборота кадров по выбытию, %
1	2	3	4	5	6
Персонал торгового зала, в том числе:					
- продавцы	23	12	11		
- кассиры	16	4	5		
- вспомогательный персонал	16	8	6		
<b>Итого в торговом зале</b>					

### Задача № 9

Оцените производительность труда кафе

Показатель	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+,-)	Отчетный год в % к прошлому году
Валовой товарооборот, млн руб	4451,8	5164		
Оборот по продукции собственного производства, млн руб	2397,8	3204,4		
Среднесписочная численность, чел	41	27		
Среднесписочная численность работников производства, чел	31	20		
Производительность труда, млн руб				
Производительность труда работников производства, млн руб				

#### Задача № 10

Исчислить темп роста производительности труда работников производства в планируемом году, если известно, что фактически за отчетный год товарооборот составил 291 тыс.руб при численности работников 15 человек.

В плановом году средняя выработка на одного работника установлена 90 руб в день.

#### Задача № 11

Исчислить производительность труда на одного работника предприятия и на одного работника производства в текущем году и определить повышение производительности труда в будущем году.

В предплановом году общий товарооборот фактически составил 480,3 тыс руб, в том числе оборот по продукции собственного производства 360 тыс руб. Общая численность работников 73 человека, в том числе работников производства 25 человек.

В плановом году, учитывая возможности предприятия, установить выработку на одного работника предприятия 6600 руб, на одного работника производства 14950 руб.

#### Задача № 12

Показатели	Ед. измерения	Текущий год		
		План	Ожидаемое выполнение	% выполнения
Товарооборот	Тыс. руб.	459	482	
В том числе оборот по продукции собственного производства	Тыс. руб.	406	420	
Среднесписочная численность работников предприятия	Человек	86	87	
В том числе работников производства	Человек	30	31	
Товарооборот на одного ра-	Руб.			

ботника предприятия за год				
Товарооборот на одного работника производства	Руб.			

### **Практическое занятие № 3** **Расчет заработной платы различных категорий работников.**

#### **Расчет фонда оплаты труда.**

**Цель занятия:** закрепить изученный учебный материал, выработать у обучающихся умение самостоятельно изучить дополнительную информацию по дисциплине, правильно ее обработать и проанализировать, научиться рассчитывать сумму фонда заработной платы.

**Средства обучения:** учебные пособия, опорный конспект, калькуляторы

#### **Методические рекомендации**

#### **Рекомендации по выполнению практической работы:**

1. Внимательно прочитайте условие задачи.
2. Выясните, с какими величинами предстоит производить вычисления, при необходимости приведите их в сопоставимый вид, т.к. ошибка в размерности может привести к неправильному результату решения.
3. Вспомните теоретический материал по теме, определите взаимосвязь между данными показателями.
4. Сделайте краткую запись условия задачи, определите все необходимые промежуточные неизвестные.
5. Составьте план решения задачи.
6. Запишите решение с подробными пояснениями, это поможет в дальнейшем вспомнить ход решения, а также закрепить полученный навык.
7. После определения необходимых по условию задачи показателей необходимо сделать выводы

#### **Задача № 1**

Бухгалтеру В. И. Ильиной установлен оклад 6 000 руб. Если она отработала все рабочие дни в данном месяце, ей будет начислено 6 000 руб. Если она отработала не все рабочие дни, а, допустим, всего 15 из 22 рабочих дней в месяце, какой следует оклад за отработанное время.

#### **Задача № 2**

Приказом предприятия бухгалтеру В. И. Ильиной в отчетном месяце установлена премия в размере 20%. Её заработная плата за отработанное в данном месяце время составила 5 045 руб, определите размер премии.

#### **Задача № 3**

Работник А. Н. Иванов выпустил 100 изделий. Расценка за единицу изделий – 40 руб. Его заработок за месяц составит:

#### **Задача № 4**

А. Н. Иванову установлена премия в размере 20%. Сумма премии составит:

#### **Задача № 5**

Бригада в составе 3 человек выполнила ремонтные работы, её заработок по сдельной расценке составил 9 000 руб. Затрачено 600 чел.-ч, в том числе В. Ф. Никитин – 240 ч, В. М. Федотов – 150 ч, Н. И. Фролов – 210 ч.

Заработок за один час работы составит:

9 000 руб. :600 ч =15 руб.

Распределение заработка:

Ф. И. О.	Отработано часов	Зарплата за 1 час работы	Начисление зарплаты
Никитин В. Ф.	240	15	
Федотов Н. И.	150	15	
Фролов Н. И.	210	15	
Итого			

### Задача № 6

Объем выручки составил 40 000 руб. По договору сдельный заработок составляет 5% от выручки.

### Задача № 7

По данным таблицы рассчитать абсолютный и относительный размер экономии (перерасхода) фонда оплаты труда. Установить соотношение между темпами роста производительности труда и темпа роста заработной платы.

Показатели	2 квартал	4 квартал	Темп роста %
1.Товарооборот, тыс. руб.	5200	5850	
2.Численность работников, чел.	38	39	
3.Средняя выработка на 1 работника, руб.			
4.Фонд оплаты труда, тыс. руб.	470 880	520 650	
5.Уровень фонда оплаты труда, %			
6.Средняя заработная плата 1 работника, руб.			

### Задача № 8

Проанализировать динамику фонда оплаты труда по предприятию общественного питания, рассчитав прирост суммы ФОТ за счет изменения численности работников и средней заработной платы.

Показатели	1 квартал	2 квартал	Прирост
А	1	2	3
1.Товарооборот, тыс. руб.	60 000	62 500	
2.Численность работников, чел.	56	58	
3.Сумма фондов оплаты труда, руб.	8 400		
4.Уровень фонда оплаты труда, %		14,3	
5.Средняя зарплата одного работника, руб.			

### Задача № 9

Определить абсолютную сумму экономии (перерасхода) фонда оплаты труда и установить влияние на нее изменения численности работников предприятия и средней заработной платы, если известно:

Показатели	План	Фактически
Фонд оплаты труда, тыс. руб	242 600	241 200
Численность работников предприятия, человек	192	190
Средняя заработная плата на одного работника, руб	7 263	7 269



### Задача № 10

Выявить отклонение суммы фонда оплаты труда текущего года по сравнению с прошлым годом и установить, какая доля отклонения получена за счет изменения численности работников производства и отдельно за счет изменения средней заработной платы. При расчетах использовать следующие данные:

Показатели	Прошлый год	Текущий год
Фонд оплаты труда, тыс. руб	151 700	159 500
Численность работников производства, человек	102	105
Средняя заработная плата на одного работника производства, руб	5 487,25	5 519,04

### Задача № 11

1. Исчислить недостающие в таблице данные
2. Определить абсолютный и относительный размеры экономии (перерасхода) фонда оплаты труда
3. Установить соотношение между темпами роста производительности труда и темпами роста заработной платы. Дать оценку выявленному результату.

Показатели	План	Ожидаемое выполнение	% выполнения
Товарооборот, тыс. руб	283,8	292	102,8
Численность работников, человек	43	44	102,3
Среднегодовая выработка на одного работника, руб	6600	6636	100,5
Фонд оплаты труда, тыс. руб		37,84	
Фонд оплаты труда в % к товарообороту	12,89		
Средняя заработная плата на одного работника. руб			

### Задача № 12

Начислить заработную плату работнику, работающему на повременной системе оплаты труда за месяц, должностной оклад работника 6000 руб. Согласно представленному табелю учета рабочего времени он отработал 20 дней вместо 24 по графику. При этом один день праздничный.

### Задача № 13

Воспользуемся условиями предыдущего примера, но предположим, что работник работает в магазине и ему должна быть начислена премия, состоящая в соответствии с Положением о премировании из двух частей. Первая часть составляет 5% от оклада и выплачивается за культуру обслуживания при отсутствии замечаний покупателей. Вторая часть зависит от выполнения плана товарооборота за месяц и предусмотрена в размере 6%. Начислите заработную плату работнику.

### Задача № 14

Рассчитать сдельные расценки поваров, работающих в цехе собственного производства супермаркета и занятых приготовлением салатов. Месячная норма выработки салатов одним поваром 550кг. Должностной оклад повара 5-го разряда 5000 руб, 4-го разряда 4500 руб.

Начислить заработную плату за месяц поварам, изготавливающим салаты, по следующим данным о фактической выработке. Повар 5-го разряда изготовил за месяц 480 кг салата, повар 4-го разряда 590 кг.

### Задача № 15

На основании штатного расписания представленного в таблице определите годовой фонд оплаты труда работников предприятия оптовой торговли.

Наименование должности	Количество единиц	Должностной оклад	Фонд оплаты труда (месячный)
Директор	1	12000	
Заместитель директора	1	10000	
Главный бухгалтер	1	10000	
Специалист 1-й категории	3	8000	
Специалист 2-й категории	9	6000	
Специалист	3	5000	
Рабочий	3	4500	
Уборщик	1	3000	
<b>Итого</b>			

- На основании отчетных данных за предыдущий период годовой фонд оплаты труда уменьшается на сумму выплат за счет средств фондов социального страхования пособий по временной нетрудоспособности.

- Добавляются средства на компенсационные доплаты за работу в выходные в выходные и праздничные дни, в ночное время и т.д.

- Определяется возможная сумма средств для премирования персонала с учетом действующего на предприятии положения о премировании.

### Задача № 16

В среднем за три предшествующих года уровень оплаты труда в процентах к товарообороту составил 8%. Объем товарооборота на планируемый год 3000 тыс. руб. Определите фонд оплаты труда.

### Практическое занятие № 4

#### Расчет суммы и уровня издержек обращения

**Цель занятия:** закрепить изученный учебный материал, выработать у обучающихся умение самостоятельно изучить дополнительную информацию по дисциплине, правильно ее обработать и проанализировать, научиться рассчитывать динамику издержек обращения, расчет суммы их экономии

**Средства обучения:** учебные пособия, опорный конспект, калькуляторы

#### Методические рекомендации

#### Рекомендации по выполнению практической работы:

1. Внимательно прочитайте условие задачи.  
2. Выясните, с какими величинами предстоит производить вычисления, при необходимости приведите их в сопоставимый вид, т.к. ошибка в размерности может привести к неправильному результату решения.

3. Вспомните теоретический материал по теме, определите взаимосвязь между данными показателями.

4. Сделайте краткую запись условия задачи, определите все необходимые промежуточные неизвестные.

5. Составьте план решения задачи.

6. Запишите решение с подробными пояснениями, это поможет в дальнейшем вспомнить ход решения, а также закрепить полученный навык.

7. После определения необходимых по условию задачи показателей необходимо сделать выводы

### Задача № 1

Показатель	Условное обозначение	Базисный период	Отчетный период	Отклонение (+,-)
A	1	2	3	4
1. Количество реализованной продукции, ед.	q	13 200	14 400	
2. Переменные расходы на единицу продукции, тыс. руб.	$S^{ед}$	0.80	0.95	
3. Цена единицы продукции, тыс. руб.	p	1.25	1.35	
4. Общая величина переменных расходов, тыс. руб.	$S_{пост}$	2 706	2 358	
5. Общая величина переменных расходов, тыс. р.	$S_{пер}$			
6. Выручка от продаж, тыс. руб.	N			
7. Общая величина постоянных и переменных расходов, тыс. руб.	$S_{общ}$			
8. Расходоёмкость производства и реализации продукции, %	$D_{S/N}$			

### Задача № 2

Произвести анализ издержек обращения и сделать вывод

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	Прошлый год	Текущий год	% изменения	Отклонение (+, -)
1	Т/об	Тыс.руб.	2926	3192		
2	ИО	Тыс.руб.	782	836		
3	Уровень ИО	%				

### Задача № 3

Показатель	Отчетный год		Отклонение от плана	% выполнения плана
	План	Фактически		
Валовой товарооборот, млн. руб	4504,1	6008,8		
Издержки производства и обращения, млн. руб	2345	3059		
Уровень издержек, %				

### Задача № 4

Требуется рассчитать затраты на приобретение столовой посуды по столовой на 150 посадочных мест. Данные о наличии посуды на начала года приведены в таблице.

Наименование предметов	Норма на од-	Потребность по норме,	Наличие на нача-	Надлежит приобрести,	Стоимость единицы,	Сумма затрат,
------------------------	--------------	-----------------------	------------------	----------------------	--------------------	---------------

	но ме- сто, шт	шт	ло года, шт	шт	руб	руб
1	2	3	4	5	6	7
Тарелки глубокие	4		480		27	
Тарелки мелкие	4		510		22	
Ложки столовые	3		570		18	
Ложки чайные	2		230		12	
Вилки	3		545		17	
Ножи	2		270		28	
<b>Итого</b>	×	×	×	×	×	

### Задача № 5

Произвести расчет затрат на приобретение столовых приборов по школьной столовой на 100 посадочных мест, используя данные таблицы

Наименование предметов	Норма на одно место, шт	Потребность по норме, шт	Наличие на начало года, шт	Надлежит приобрести, шт	Стоимость единицы, руб	Сумма затрат, руб
1	2	3	4	5	6	7
Вилка столовая	3		270		27	
Ложка столовая	3		285		29	
Ложка чайная	3		265		12	
Поднос	1		76		42	
Нож столовый	1		90		32	
<b>Итого</b>	×	×	×	×	×	

### Задача № 6

Исчислить фактический уровень издержек в текущем году, определить размер их экономии (перерасхода), темп снижения (повышения) уровня издержек, если фактическая сумма товарооборота составила 682,7 тыс. руб., сумма издержек 60,1 тыс. руб.

Плановый уровень издержек равен 8,6% к товарообороту.

### Задача № 7

Используя данные таблицы, исчислить уровень издержек, темп его снижения (повышения) и изучить изменение издержек за анализируемый период

Показатели	Прошлый год	Текущий год	Текущий год в % к прошлому
Товарооборот, тыс. руб	325,8	340,3	
Издержки, тыс. руб	34,9	34,7	
Уровень издержек, %			
Темп снижения уровня издержек, %			

## Практическое занятие № 5

### Расчёт суммы торговой надбавки, суммы и уровня валового дохода. Расчет прибыли и рентабельности.

**Цель занятия:** закрепить изученный учебный материал, выработать у обучающихся умение самостоятельно изучить дополнительную информацию по дисциплине, правильно ее обработать и проанализировать, научиться рассчитывать динамику ВД, расчет суммы относительной экономии и перерасхода ВД

**Средства обучения:** учебные пособия, опорный конспект, калькуляторы

#### Методические рекомендации

#### Рекомендации по выполнению практической работы:

1. Внимательно прочитайте условие задачи.
2. Выясните, с какими величинами предстоит производить вычисления, при необходимости приведите их в сопоставимый вид, т.к. ошибка в размерности может привести к неправильному результату решения.
3. Вспомните теоретический материал по теме, определите взаимосвязь между данными показателями.
4. Сделайте краткую запись условия задачи, определите все необходимые промежуточные неизвестные.
5. Составьте план решения задачи.
6. Запишите решение с подробными пояснениями, это поможет в дальнейшем вспомнить ход решения, а также закрепить полученный навык.
7. После определения необходимых по условию задачи показателей необходимо сделать выводы

#### Задача № 1

Произвести анализ ВД и рассчитать влияние факторов, сделать вывод.

Показатели	План	Факт	% выполнения	Отклонение +, -
Т/об, тыс. руб.	2458	2605,5		
ВД, тыс. руб.	642,96	687,8		
Уровень ВД, %				

#### Задача № 2

Прогнозируемая величина валового дохода 1881,5 млн руб, постоянные издержки 600 млн руб, переменные 300 млн руб. Определите запас финансовой прочности.

#### Задача № 3

Показатель	Отчетный год	Прошлый год	Изменение (+,-)
1. Чистая прибыль отчетного периода, тыс. р.	21 544	14 806	
2. Средние остатки всех активов, тыс. р.	958400	845300	
3. Средние остатки собственного капитала, тыс. р.	780200	967 990	
4. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. р.	1 842 192	1 705 165	
5. Рентабельность собственного капитала, %			
6. Рентабельность продаж, %			
7. Рентабельность активов, %			

#### Задача № 4

Показатель	Условное обозначение	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение (+, -)
A	1	2	3	4
1. Прибыль, тыс. руб.	P	2444	3854	
2. Среднегодовая балансовая величина активов, тыс. руб.	A	4777	6346	
3. Среднегодовая балансовая величина оборотных активов, тыс. руб.	OA	2298	2984	
4. Выручка от продаж, тыс. руб.	N	29670	33304	
5. Доля оборотных активов в общей величине совокупных активов	$d_{(A)}$	0,481	0,470	
6. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$\lambda_{(A)}$	12,911	11,161	
7. Рентабельность продаж, %	$p_N$			
8. Рентабельность активов, %	$p^A$			

#### Задача № 5

По приведённым данным определить прибыль от продаж за отчётный и предыдущий годы.

Показатель	Условное обозначение	Предыдущий год	Отчётный год
A	1	2	4
Выручка от продаж	N	29 670	33 304
Себестоимость проданной продукции	$S_{пр}$	22 280	21 670
Коммерческие расходы	$S_{комм}$	1 480	2 550
Управленческие расходы	$S_{упр}$	3 020	4 230
Прибыль от продаж	$P_N$		

#### Задача № 6

Виды продукции	Кол-во проданной продукции, тыс. шт.		Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.		Выручка за предыдущий год, тыс. руб.	Выручка за отчётный год, тыс. руб.
	Предыдущий год	Отчётный год	Предыдущий год	Отчётный год		
A	1	2	3	4	5	6

Станок «А»	450	390	50	49		
Станок «В»	810	996	85	92		
Итого			X	X		

### Задача № 7

По розничному торговому предприятию за отчетный год имеются следующие данные:

1. Выручка от продажи товаров (без НДС) 25000 тыс руб
2. Стоимость проданных товаров в ценах закупки 20000 тыс руб
3. Издержки обращения 3750 тыс руб
4. Проценты к получению 80 тыс руб
5. Проценты к уплате 95 тыс руб
6. Доходы от участия в других организациях 70 тыс руб
7. Доходы от реализации имущества 120 тыс руб
8. Доходы от сдачи торговых площадей в аренду 100 тыс руб
9. Штрафы полученные 20 тыс руб
10. Штрафы, пени, неустойки уплаченные 10 тыс руб
11. Сумма дебиторской задолженности 12 тыс руб
12. Налог на прибыль 450 тыс руб

Определите прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистую прибыль.

### Задача № 8

Запланировать сумму чистой прибыли, если плановый объем ТО равен 5 600 тыс. руб., уровень расходов по внереализационным операциям 200 тыс. руб. , прибыль от реализации имущества 3 000 тыс. руб. , ставка налога на прибыль 30% , уровень ВД – 30%, уровень ИО – 22%.

### Задача № 9

тыс. руб.					
№ п/п	Показатели	Предшествующий год	Отчетный год	Динамика, %	Отклонение (+,-)
1	Выручка отпродажи товаров (за минусом НДС)	27372	32542		
2	Себестомость проданных товаров (стоимость по ценам закупки)	20864	24678		
3	Валовая прибыль (доходы от торговых надбавок)	6508	7864		
4	Издержки обращения	5587	6672		
5	Прибыль от продаж				
6	Операционные доходы	235	264		

7	Операционные расходы	145	180		
8	Внереализационные доходы	48	65		
9	Внереализационные расходы	30	25		
10	Прибыль до налогообложения				
11	Налог на прибыль	257	328		
12	Чистая прибыль				

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

### Тема: «Разработка миссии и целей организации»

**Цель работы:** Научиться формулировать миссию организации и определять ее цели.

**Оснащение:** практикумы, примеры миссий российских и зарубежных компаний, рекомендации по разработке формулированию миссии, таблица «Сравнение оперативных и стратегических целей».

### Этапы выполнения работы:

1. Изучите моменты определения миссии (Приложение 1).
2. Ознакомьтесь с миссиями российских и зарубежных компаний (Приложение 2).
3. Разработайте и сформулируйте миссию конкретного предприятия общественного питания города Курска, пользуясь рекомендациями, предложенными в приложении 3.
4. Определите отличия оперативных целей от стратегических (Приложение 4)
5. На основе миссии организации сформулируйте ее цели.
6. Оформите работу. Сделайте выводы.



**Определение миссии должно включать следующие моменты:**

- Провозглашение ценностей и убеждений;
- Продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- Рынок, на котором организация позиционируется;
- Способы выхода на рынок;
- Ключевые технологии, которые будут использоваться;
- Стратегические принципы развития и/или финансирования.

**Примеры миссий предприятий ресторанного бизнеса**

**Миссия компании «Макдональдс»:**

Качественные продукты питания и профессиональный сервис для торговых организаций

**Миссия ресторана «Синяя река»** - популяризация культуры питания Вьетнама, возрождение забытых старинных рецептов и традиций, создание столичного гастрономического образа жизни.

**Миссия ресторана индийской кухни Orissa:** совместить индийскую кухню - одну из самых вкусных и древних - с европейской культурой обслуживания на фоне интерьеров в стиле восточных дворцов и барокко.

**Миссия гостиницы ЗНАКИ ПРЕПИНАНИЯ (рабочий вариант)** - обеспечивать качественное, современное, уютное проживание, которое поможет гостям города лучше оценить красоту, культурную и деловую активность Петербурга.

Мы стремимся к тому, чтобы каждый раз встреча с **Ресторанным Домом «Александр»** оставляла в Вашей душе ощущение гармонии, стабильности и комфорта. Именно для этого в «Алексаднре» создана команда единомышленников, владеющих современными технологиями ресторанного бизнеса, основами психологии и делового этикета, постоянно совершенствующих свое мастерство.

Мы понимаем, что наши ГОСТИ - это люди, заслужившие право окружить себя и своих близких товарами и услугами только высшего качества. Мы также понимаем, что жизнь наших гостей наполнена потоком важных, а иногда и грандиозных дел. Поэтому в нашем ресторане мы стремимся создать все необходимые условия, как для проведения деловых встреч, так и для полноценного гармоничного отдыха.

## **Миссия «СушиЯ»**

Наша миссия - стать ведущей сетью японских ресторанов в Европе, рост которой основан на непоколебимых принципах:

- место работы, где уважают сотрудников;
- профессиональное и общее развитие;
- высшие стандарты работы с продуктами;
- удовлетворение клиентов;
- социальная ответственность;
- постоянная, плавно-растущая прибыльность.

**Миссия ресторана PLACE** заключается в создании столичного гастрономического LIFESTYLE, когда гости приходят именно к шеф-повару попробовать новые блюда или съесть что-то любимое.

## **МИССИЯ ДЖАЗ КАФЕ «СТАРЫЙ РОЯЛЬ»**

Джаз-кафе «Старый рояль» создано для того, чтобы объединять людей в радости

отдыха, общения, прикосновения к музыкальной культуре.

**Наш путь** - это созидание, вера, любовь, ответственность.

**Созидание.** Мы стремимся превратить джаз-кафе «Старый рояль» в преданного друга, на которого можно положиться, который никогда не подведет и позволит снять напряжение от рутинной жизни.

**Вера.** Мы убеждены, что своей дружелюбной атмосферой, качеством и уникальностью предлагаемых услуг мы способны повысить культуру отдыха.

**Любовь.** Мы любим своих гостей, а это значит стремимся удовлетворить любые их желания. Мы любим своих сотрудников и ценим, что своё время и энергию они отдают на благо процветания нашего кафе.

**Ответственность.** Мы дорожим своей репутацией.

**МЫ СТРЕМИМСЯ К ЛУЧШЕМУ ВО ВСЕМ И ДАРИМ ЭТО ВСЕМ!**

**Миссия компании «Город-Кафе»** Мы вносим посильный вклад в улучшение качества жизни членов общества, и удовлетворяем потребности населения в быстрой, качественной и недорогой пище. «Город» - «Ты знаешь, что Ты ешь!».

Миссия нашего **бренда «Шоколадница»** - Кофе как образ жизни, кофейня – место встречи!

**Наша миссия (Ростикс)-** понимать и предвосхищать потребности наших гостей. Мы ценим своих гостей, поэтому постоянно совершенствуем качество обслуживания. Наша работа - предлагать качественные услуги в сфере общественного питания, мы стремимся к повышению качества жизни наших Гостей. Для достижения этого мы используем натуральные отечественные продукты, применяем передовые технологии обработки, предоставляем свежую горячую пищу и максимально высокий уровень сервиса и услуг в ресторане. Всегда дружелюбный, профессионально обученный персонал и менеджеры, помогут Вам в выборе из богатого ме-

ню и предложат свою помощь! Наше меню посезонно обновляется, вы всегда найдете для себя что-то новенькое.

**Наша Миссия "Кофе Хауз":**

Мы являемся первой крупнейшей сетью кофеен в России и Украине и развиваемся в соответствии с ожиданиями наших гостей и акционеров.

Мы искренне заботимся о людях и делаем их счастливыми!

Наши кафе всегда рядом. Они идеальны для встреч с любимыми, друзьями и деловыми партнёрами.

Мы гордимся сильной командой сотрудников, которая создаёт атмосферу особого гостеприимства, предлагает уникальный кофе собственной обжарки и качественные продукты, приготовленные по современным технологиям.

## Как разрабатывать и формулировать миссию?

Считается, что для формулирования миссии своей организации достаточно разобраться с миссией как понятием, прочитать примеры миссий нескольких известных компаний, немного подумать, а затем сесть и написать свою.

В этом Вам поможет заполнение трафарета для Вашей организации.

Прежде, чем утверждать миссию, предпримите, пожалуйста, посильные для Вас шаги, чтобы несколько первичных формулировок миссии были неформально обсуждены наиболее компетентными сотрудниками Вашей организации.

Удачная формулировка миссии — это краткое, ясное и четкое определение основных направлений деятельности организации, которые мотивируют ее сотрудников.

Консультант: «Миссия — это главная цель Вашей компании, изложенная в наиболее общей форме...»

Зам. генерального директора: «Замечательно, но для чего она нужна нам практически?»

Генеральный директор: «Алексей, ты же знаешь, что Лена-секретарь в официальных письмах нашим клиентам пишет, что мы занимаемся поставками персональных компьютеров и компьютерной автоматизацией?»

Зам. генерального директора: «Не может быть! Ведь это не правда!»

Генеральный директор: «И не только она так считает, но и ведущие менеджеры по продажам тоже...»

<p><b>МИССИЯ</b> _____                  _____                  (наименование организации)                  заключается в обеспечении экономического роста и реше-                  нии _____                  _____                  (формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем)                  посредством производства и реализации _____                  _____                  (наименование основных продуктов)                  удовлетворяющих требованиям _____                  _____                  (стандарты, качество, конкурентоспособность)                  Это должно позволить акционерам и/или партнерам _____                  _____                  (наименование организации)                  получить оптимальную прибыль, а ее персоналу — достойное и справедливое                  вознаграждение.                  Впишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии</p>
--

Таблица 2. Сравнение оперативных и стратегических целей

Оперативные (финансовые) цели	Стратегические (организационные) цели
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ускоренный рост доходов</li> <li>2. Ускоренный рост денежных поступлений</li> <li>3. Более высокие дивиденды</li> <li>4. Более широкие пределы получения прибыли</li> <li>5. Рост прибыли на вложенный капитал</li> <li>6. Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам</li> <li>7. Увеличение притока денежных средств</li> <li>8. Повышение цены акций</li> <li>9. Достижение прочного финансового положения фирмы</li> <li>10. Диверсификация базы получения прибыли</li> <li>11. Стабильных доход в периоды экономических спадов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост доли рынка</li> <li>2. Более сильное и более надежное положение в своей бизнес-отрасли</li> <li>3. Повышение качества продукта-товара</li> <li>4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентам</li> <li>5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта</li> <li>6. Повышение репутации организации среди клиентов</li> <li>7. Улучшение обслуживания клиентов</li> <li>8. Признание организации лидером в области технологий и/или инноваций</li> <li>9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке</li> <li>10. Полное удовлетворение запросов клиентов</li> </ol>

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7

**Тема: «Построение организационных структур управления предприятий ресторанного бизнеса»**

**Цель работы:** Научиться составлять схемы организационных структур управления предприятий общественного питания различных форм собственности и анализировать их.

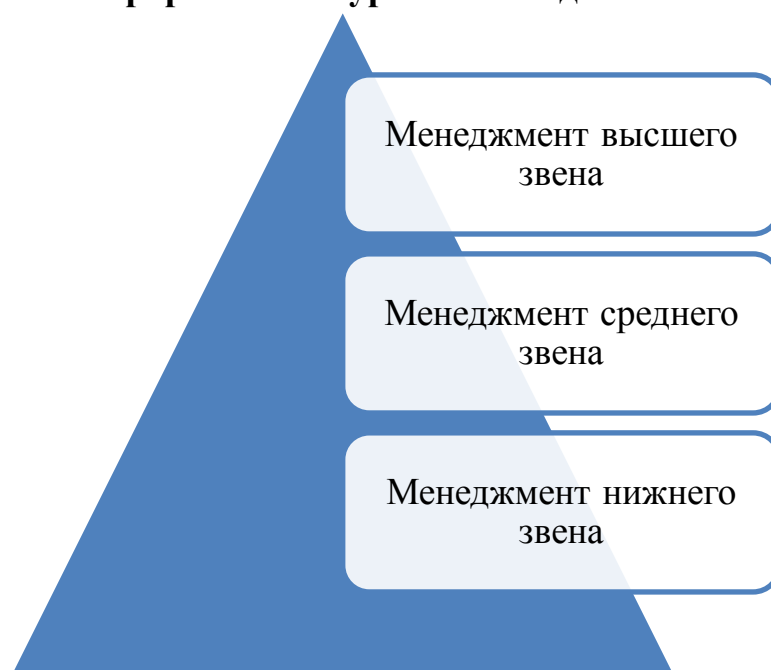
**Оснащение:** практикумы, учредительные документы предприятий общественного питания города Курска, базисные схемы структур управления.

### Этапы выполнения работы:

7. Изучите иерархические уровни менеджмента (Приложение 1.).
8. Изучите базисные схемы структуры управления: «линия», «кольцо», «колесо» (Приложение 2).
9. Изучите производные схемы базисных структур: «звезда», «иерархическая схема» (Приложение 2).
10. Составьте схемы управления 4-5 предприятий общественного питания города Курска различных форм собственности. Укажите достоинства и недостатки каждой из них.
11. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1.

### Иерархические уровни менеджмента

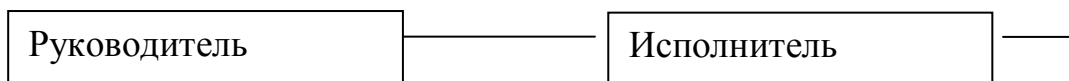


### Типичные звания менеджеров коммерческих организаций

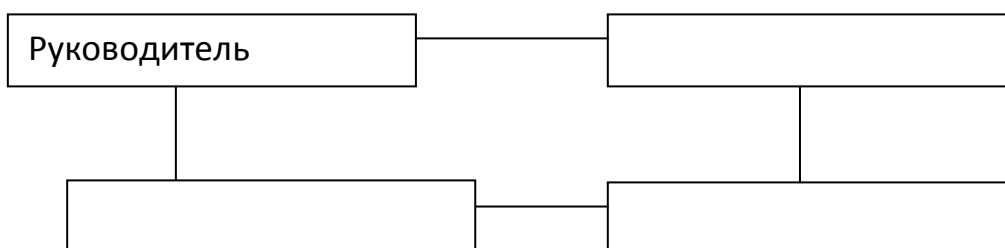
Уровни менеджмента	
Менеджеры высшего звена	Председатель совета директоров, Президент, Исполнительные директора и их заместители
Менеджеры среднего звена	Менеджеры структурных подразделений, департаментов, отделов
Менеджеры нижнего звена	Менеджеры-координаторы, Мастера, Производители работ

# 1. БАЗИСНЫЕ СХЕМЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ:

**ЛИНЕЙНАЯ СХЕМА БЕЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ:**



**КОЛЬЦЕВАЯ СХЕМА БЕЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. ПРЕДПОЛАГАЕТ ЧЕТКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ СРЕДИ РАБОТНИКОВ:**

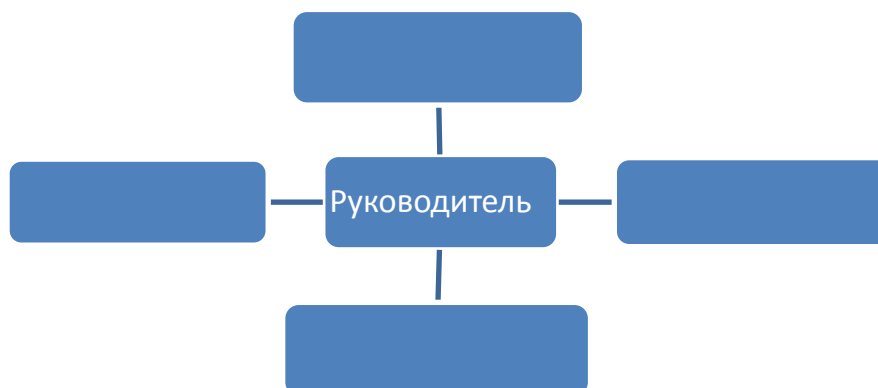


**СХЕМА «КОЛЕСО» (Л, Ф – ЛИНЕЙНЫЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ):**



## 2. ПРОИЗВОДНЫЕ СХЕМЫ БАЗОВЫХ СТРУКТУР

**«ЗВЕЗДА» - СОВОКУПНОСТЬ ЛИНЕЙНЫХ СХЕМ В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ**



**ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СХЕМА. РУКОВОДИТЕЛЮ ПОДЧИНЯЮТСЯ НЕСКОЛЬКО НИЖЕСТОЯЩИХ ЗВЕНЬЕВ**





## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8

**Тема:** Деловая игра «Полет на луну».

**Цель работы:** более глубокое усвоение вопроса об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным, многосоставным решениям; сравнить результаты решений, принимаемых индивидуально и группой; определить уровень развития группы, перед которой ставится задача; выработать некоторые навыки группового взаимодействия при принятии решений.

**Оснащение:** практикумы, карандаши; листы для индивидуальной работы; листы для групповой работы — один для каждой группы ;листы с ответами и обоснованием решений.; контрольные листы для подсчета баллов.

**Как рассадить участников:** они должны сидеть за квадратным или круглым столом. В случае прямоугольного стола люди, сидящие на концах, занимают контролируемую позицию.

**Размер группы:** от шести до двенадцати участников, несколько групп могут выполнять упражнение одновременно. Необходимое время: около одного часа.

### Этапы выполнения работы:

1. Каждому участнику дается лист индивидуальной работы и 15 минут на выполнение упражнения.

2. Каждой группе дается один лист групповой работы. Причем

а) участникам не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;

б) каждый член группы должен записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист;

в) участникам дается 30 минут на заполнение листа групповой работы.

3. Каждому участнику раздается контрольный лист для подсчета баллов. На эту операцию отводится от 7 до 10 минут. Участники

а) подсчитывают индивидуальные баллы;

б) передают свои листы с вычисленными баллами человеку, ведущему групповой протокол, для подсчета среднего индивидуального балла. Причем

в) этот же человек подсчитывает групповой балл.

4. Группа сравнивает средний индивидуальный балл с групповым и обсуждает смысл упражнения. На этот шаг отводится от 7 до 10 минут.

5. Результаты выписываются на плакате или доске по образцу, приведенному ниже, и ведущий направляет дискуссию на обсуждение вопроса о значении и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способного обеспечить при принятии решения учет наиболее убедительной аргументации со стороны любых членов группы.

	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Количество баллов, полученное в результате решения, принятого методом консенсуса			
Средний балл (среднее арифметическое индивидуальных баллов)			
Размах индивидуальных баллов (максимальный и минимальный)			

### Лист для индивидуальной работы участника упражнения «Полет на Луну»

**Инструкция:** вы — член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 — приписывается наиболее значимому предмету, 2 — второму по степени важности и т.д., до 15 для наименее важного предмета). У вас есть 15 минут для этого этапа упражнения.

#### Список предметов:

- Коробок спичек
- Пищевой концентрат
- 50 футов (1 фут — 0,3 м) капроновой веревки
- Параютный шелк
- Портативный нагреватель
- револьвера 45-го калибра
- Одна упаковка сухого молока
- Два 100-литровых баллона с кислородом
- Звездная карта
- Надувной плот
- Компас магнитный
- 5 галлонов (примерно 19 л) воды
- Сигнальные ракеты
- Аптечка первой помощи с иглами для инъекции
- Радио приемник-передатчик на солнечных батарейках.

## **Лист для групповой работы участников упражнения «Полет на Луну»**

**Инструкция:** это упражнение на групповое принятие решений. Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны. Ниже приводится некоторое руководство по достижению консенсуса:

1. Избегайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

2. Избегайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться, хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спорных вопросов, как-то: голосование, усреднение или торг при принятии коллективного решения.

3. Принимайте разницу в мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

Список предметов:

Коробок спичек

Пищевой концентрат

50 футов (1 фуг - 0,3 м) капроновой веревки

Парашютный шелк

Портативный нагреватель

2 револьвера 45-го калибра

Одна упаковка сухого молока

Два 100-литровых баллона с кислородом

Звездная карта

Надувной плот

5 галлонов (примерно 19 л) воды

Аптечка первой помощи с иглами для инъекций

Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях.

### Контрольный лист для подсчета баллов в «Полет на Луну»

Наименование предмета	Правильный ответ	объяснение
Коробок спичек	15	На Луне нет кислорода
портативный нагреватель	13	На светлой стороне Луны жарко
Одна упаковка сухого молока	12	Нужна вода, а ее мало
2 револьвера 45 калибра	11	Для использования силы толчка
Надувной плот	9	Представляет некоторую ценность как укрытие или для того, чтобы что-то нести
парашютный шелк	8	Чтобы что-то нести
Пищевой концентрат	4	Можно некоторое время прожить без воды
Звездная карта (карта лунного созвездия)	3	Нужна для навигации
Радиоприемник-передатчик солнечных батареях	5	Для коммуникаций
Аптечка первой помощи иглами для инъекций	7	Аптечка первой помощи может понадобиться, но иглы бесполезны
5 галлонов (примерно 19 л) воды	2	Без этого долго не прожить
50 футов капроновой веревки	6	Может пригодиться для похода по неровной местности
Два 100-литровых баллона с кислородом	1	Луне нет воздуха
Компас магнитный	14	магнитное поле Луны отличается от магнитного поля Земли
Сигнальные ракеты	10	нет кислорода, можно использовать лишь для силы толчка

## **Лист инструкций для подсчета баллов в упражнении «Полет на Луну»**

Человек, ведущий групповой протокол, отвечает за правильный подсчет баллов, контролирует этот процесс. Участники должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.
2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.
3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.
4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.
5. Просуммировать все разницы в групповом задании.
6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).
7. Выявить трех победителей в индивидуальном соревновании.

Оцените результаты по рейтингу:

- 0—20 баллов — отлично;
- 21—30 баллов — хорошо;
- 31—40 баллов - посредственно;
- 41—50 баллов — удовлетворительно;
- 51 и более баллов — плохо.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9**

**Тема:** «Составление плана проведения совещаний, переговоров, бесед»

**Цель:** Научиться планировать работу по проведению совещаний, переговоров, бесед.

**Оснащение:** практикумы.

#### **Этапы выполнения работы:**

1. Изучите правила эффективного совещания и этапы конструктивного совещания (Приложение 1, приложение 2).
2. Составить план проведения совещания по теме стимулирования сотрудников организации.
3. Ознакомьтесь с критериями оценки процедуры ведения деловых переговоров (Приложение 3).
4. Составить план проведения переговоров с поставщиком сырья.

5. Изучите основные требования к проведению беседы (приложение 4).
6. Составить план проведения беседы с официантами.
7. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

### **Правила эффективных совещаний:**

1. Поставьте конкретную цель – зачем вы проводите совещание. Обязательно проверьте, действительно ли эта цель может быть достигнута с помощью совещания.
2. Определите, с помощью каких приемов проведения совещания вы достигнете этой цели.
3. Установите время совещания и добейтесь того, чтобы оно не только началось, но и закончилось вовремя.
4. Вне зависимости от цели совещания обязательно оставьте время на то, чтобы участники задали вопросы и высказали свою позицию.
5. Определите лимит выступления участников, в том числе и свой лимит. Речи, занимающие более семи минут, не допустимы, даже если слово берет руководитель.

## Этапы конструктивного совещания

Задача ведущего по существу вопросов	Задача ведущего по регулированию отношений между участниками
<b>1. Подготовительный этап</b>	
<p>Дать необходимую для участия в совещании информацию (иногда это просто повестка дня, иногда участникам необходимо предварительно ознакомиться с несколькими вариантами нового проекта и т. п.).</p>	<p>Эмоционально настроить на конструктивное взаимодействие, сформировать «правильные» ожидания у участников (это особенно важно, если обсуждаемый вопрос вызывает споры и разногласия в коллективе или в силу каких-либо других причин сложилась конфликтная ситуация).</p>
<b>2. Начало совещания</b>	
<p>Сформулировать тему и цель совещания. Это можно сделать на доске или листе флипчарта (ватмана)</p>	<p>Задать тон всему совещанию (часто для этого используются своеобразные ритуалы: рассаживание участников, приветствие)</p>
<b>3. Основная часть совещания</b>	
<p>1. Озвучить проблему (либо задачу), ради которой собрано совещание. Предоставить возможность участникам высказать свое мнение, обозначить интересы.</p> <p>2. Утвердить вопросы, по которым должно быть принято решение на совещании.</p> <p>3. Обеспечить процесс выработки группой (отдельными участниками) вариантов решения задачи.</p> <p>4. Обеспечить процесс принятия решений по выдвинутым вопросам, добиться распределения ответственности между исполнителями.</p>	<p>Организовать свободное обсуждение темы совещания, атмосферы, способствующей генерации идей, конструктивному принятию решения.</p>
<b>4. Завершение совещания</b>	
<p>Раздать участникам решения или другие результаты совещания в письменном виде. Если вы не успеваете сразу, сделайте это через час-два после совещания.</p>	<p>Эмоционально завершить разговор и взаимодействие (это особенно важно, когда в процессе совещания велись горячие споры).</p>

### Критерии оценки процедуры ведения деловых переговоров

№ п/п	Содержание критерия процедуры ведения деловых переговоров
1.	Составьте план переговоров, отработайте наиболее важные формулировки для нескольких ключевых проблем.
2.	План переговоров должен быть эскизом, а не жесткой схемой проведения.
3.	Не бойтесь отойти от плана, а в случае сложностей отложите обсуждение вопроса до лучших времен.
4.	Предусмотрите достаточный запас возможностей, предложений для конкретной проблемы.
5.	Найдите точки соприкосновения, общности интересов с партнером по переговорам.
6.	Учитывайте долгосрочные перспективы сотрудничества.
7.	Не исходите из того, что вам все ясно, тщательно обдумывайте свои аргументы и поведение.
8.	Ведение переговоров требует серьезной тренировки, не только теоретической, но и практической подготовки.
9.	Способность к ведению переговоров не дается от природы, ее нужно постоянно совершенствовать.
10.	Наиболее ценен тот результат переговоров, который выгоден обеим сторонам.

### Основные требования к проведению беседы

**Определите цель беседы**, иначе она будет бесплодным проведением времени. При этом истинные цели беседы не должны быть известны собеседнику.

**Определите целевые вопросы.**

- Распределите вопросы в порядке их значимости.
- Обратите внимание на соответствие их формулировок психологическим требованиям.
- Составьте план беседы исходя из конкретной ситуации.

**Определите вопросы, поддерживающие беседу**, исходя из потребностей, интересов собеседника.

**Вступите в контакт с собеседником** (таблица 1).



## Психология ведения беседы

Вопросы общения	Рекомендации
Для поддержания беседы	Используйте вопросы на темы, интересующие собеседника: победа на конкурсе, в спорте, случаи из жизни и др.
С целью создания эмоционального настроения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вникните в то, что интересует собеседника.</li> <li>2. Взгляните на мир его глазами, почувствуйте его.</li> <li>3. Если увидите пассивность собеседника, то: <ul style="list-style-type: none"> <li>— вы начали с неудачного вопроса;</li> <li>— спросили его невпопад;</li> <li>— у него нет настроения;</li> <li>— взяли не тот тон;</li> <li>— угодили в уязвимое место.</li> </ul> </li> <li>4. Ошибку исправляйте быстро, своевременно, будьте всегда активно-внимательными.</li> <li>5. Нельзя использовать вопросы, вызывающие у собеседника негативную реакцию</li> </ol>

**Создайте атмосферу доверия.**

- Собеседник должен быть уверен, что беседа приносит ему пользу.
- При тесном контакте возникает потребность поделиться сокровенными мыслями, чувствами, довериться.
- Контакт способствуют собственное «раскрытие», доверительный рассказ о себе.

Обстановка для беседы может быть:

- *благоприятной*: совместный отдых, прогулки по улице, домашняя обстановка, изолированная комната;
- *дискомфортной*: присутствие, вмешательство других людей, незащищенность, беспокойство, тревога.

**Примечания.**

Владейте собой, соблюдайте педагогический такт:

- не обнаруживайте признаков властности;
- не допускайте упреков, реплик и т. д.;
- поддерживайте обстановку взаимного доверия.

Во время беседы следите:

- за особенностями речевого поведения собеседника: точностью мыслей, формулировок; оговорками, недомолвками; желанием уйти от ответа; паузами;
- за эмоциональными реакциями: тембром голоса, интонацией; мимикой, жестами и др.

- за срабатыванием механизма так называемой психологической защиты;
- за тем, не затронуты ли достоинство, самоуважение.

Как правильно вести беседу? Нужно, чтобы:

- вопросы не задавались «в лоб» (лучше их ставить в косвенной форме);
- вопросы не были внушающими, не носили форму утверждения («Видимо, ты регулярно выполняешь задание?»);
- вопросы ставились в определительной форме, были краткими, понятными собеседнику.

Необходимо слушать внимательно и доверительно, показывать это собеседнику взглядом, мимикой, жестами, всем своим телом, наклоненным к нему. Сочувствуя, одобряя и поддерживая, можно услышать все, что хотелось бы узнать.

Нужно дать возможность собеседнику высказаться. Не торопите его! Помогите ему освободиться от возможных страхов, одобряйте точность высказанных мыслей. Встречные вопросы могут быть заданы только с целью:

- оказать помощь собеседнику, если он желает высказаться;
- оказать помощь собеседнику, если он хочет освободиться от возможных страхов;
- одобрения точности высказанных мыслей.

Не прерывайте высказывания собеседника в случаях его волнения, импульсивности, несущественности высказываний, незначительности деталей, отсутствия полезной информации и т. д. Собеседник всегда говорит о значимых для него вещах!

**Помните!** При прерывании беседы утрачивается контакт, и важная информация может быть утеряна.

Если в ходе беседы ваш собеседник заметил какую-то неточность (алогичность), не ищите оправданий, а согласитесь с ним, похвалите за сделанное замечание и продолжайте беседу.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10**

**Тема:** «Решение производственных ситуаций по разрешению конфликтов».

**Цель работы:** Уяснение поведенческих характеристик эффективного и неэффективного руководства; выявление основополагающих черт своего собственного характера и особенностей характера своих одноклассников; определение степени терпимости; лучшее понимание своего или чьего-то поведения, отработка конкретных навыков и приемов поведения, выработка оптимального эмоционального реагирования и самоконтроля.

**Оснащение:** практикумы, тесты, кейс-задания.

### Этапы выполнения работы:

1. Решите кейс-задания.
2. Выполните тест «Эффективность руководства» (Приложение 1).
3. Выполните тест «Неэффективный руководитель» (Приложение 2).
4. Выполните тест «Характер сотрудника» (Приложение 3).
5. Выполните тест «Насколько вы терпимы» (Приложение 4).
6. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1.

### Тест «ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА»

Предлагаемый тест используется в комплексе с нижеприведенным тестом «Неэффективный руководитель». Хотя они ориентированы в первую очередь на уже состоявшихся руководителей, их можно применить и в испытании студентов, которое помогает глубже уяснить поведенческие характеристики эффективного и неэффективного руководства. При этом для студентов, не имеющих опыта руководящей работы, тест носит элемент ролевой игры — они отвечают на вопросы, исходя из своих представлений о действиях успешного руководителя. После завершения теста с целью закрепления в памяти студентов знаний об условиях эффективного и неэффективного руководства полезно обсудить ошибочные варианты ответов.

#### Инструкция

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

#### Опросник

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших 43 достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?

12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

ми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

### **Подведите итоги**

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

**40 «да»** — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала: все 40 вопросов являются критериями успешного руководства и поэтому предполагают правильный ответ «да». Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат — соотношение «да» и «нет» — считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе.

Количество ответов *больше 33 «да»* характеризует хороший управленческий потенциал.

Приложение 2

## **Тест «НЕЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»**

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

### **Инструкция**

Вам предлагаются некоторые утверждения, с которыми вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет»).

### **Опросник**

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами?
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы?
4. Вам приходится делать много дел одновременно?
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности?
6. Вам приходится работать по 10—14 часов в сутки?
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами?
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно?
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное?
10. Стараетесь, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки?
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват?
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей?

14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях?

15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда?

16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете, что делать?

17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжений руководителя?

18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями?

19. Стараетесь не рисковать, «не высовываться»?

20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное вас мало касается?

#### **Подведите итоги**

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места в ответах «да»,

Количество ответов *не менее 15 «нет»* характеризует достаточно эффективный управленческий потенциал.

Приложение 3

### **Тест «ХАРАКТЕР СОТРУДНИКА»**

Характер работника непосредственно влияет на его мотивацию, отношение к делу, к другим членам группы, к руководству. Эффективный руководитель должен знать как основополагающие черты своего собственного характера, так и особенности характера своих сотрудников. Предлагаемый тест поможет сделать это.

#### **Инструкция**

Перед вами оценочный лист (см. табл. 1). С его помощью по семибалльной шкале определите выраженность важных для деловой деятельности черт своего характера или характера другого оцениваемого лица, поставив соответствующую точку на шкале баллов. После этого соедините все точки сплошной линией, и вы получите профиль характера. При этом семью баллами (левая часть шкалы) оцениваются ярко выраженные черты высоконравственного поведения.

## Оценка характера сотрудника

1	Тактичность	7	6	5	4	3	2	1	Бестактность
2	Принципиальность	7	6	5	4	3	2	1	Беспринципность
3	Отзывчивость	7	6	5	4	3	2	1	Равнодушие
4	Организованность	7	6	5	4	3	2	1	Безалаберность
5	Трудолюбие	7	6	5	4	3	2	1	Лень
6	Самокритичность	7	6	5	4	3	2	1	Самоомнение
7	Инициативность	7	6	5	4	3	2	1	Безынициативность
8	Альтруизм	7	6	5	4	3	2	1	Эгоизм
9	Уверенность в себе	7	6	5	4	3	2	1	Неуверенность
10	Аккуратность	7	6	5	4	3	2	1	Неряшливость
11	Бережливость	7	6	5	4	3	2	1	Расточительность
12	Умеренность в потребностях	7	6	5	4	3	2	1	Стремление к наживе

**Подведите итоги**

Оцените свой характер. Максимальная сумма баллов, которую можно получить, равна **84**. Благоприятным для действий в слаженной группе считается профиль с суммой баллов **выше 48**.

Сделайте вывод о четырех видах отношений. Для этого подсчитайте полученные баллы по секциям;

отношение к людям — **1, 2, 3;**

**к делу** — 4, 5, 6;

**к себе** — 7, 8, 9;

**к вещам** — 10, 11, 12.

Попросите других лиц заполнить форму. Сравните данные двух оценок. Сделайте выводы.

Приложение 4

**Тест «НАСКОЛЬКО ВЫ ТЕРПИМЫ?»**

Терпимость к другим людям — одно из важнейших условий эффективного руководства, уважения со стороны членов коллектива. Прислушаетесь ли вы к чужому мнению, относитесь ли к нему с уважением, терпимы ли вы? Перед вами тест, который хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости.

**Инструкция**

Отвечайте быстро, не задумываясь.

**Опросник**

1. Вы считаете, что у вас возникла интересная идея, но ее не поддержали. Расстроитесь?

- а) да;
- б) нет.

2. Вы встречаетесь с друзьями, и кто-то предлагает начать игру. Что вы предпочтете?

- а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
- б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.

3. Спокойно ли вы воспринимаете неприятные для вас новости?

- а) да;
- б) нет.

4. Раздражают ли вас люди, которые в общественных местах появляются нетрезвыми?

а) если они не переступают допустимых границ, меня это вообще не интересует;

б) мне всегда были неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

5. Можете ли вы легко найти контакт с людьми с иной, чем у вас, профессией, положением, обычаями?

- а) мне трудно было бы это сделать;
- б) я не обращаю внимания на такие вещи.

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) мне не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет мне неприятна, то я постараюсь ответить в такой же манере.

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»?

- а) да;
- б) нет.

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который становится объектом всеобщего внимания. Как вы на это реагируете?

а) мне, честно говоря, неприятно, что Таким образом внимание отвлечено от меня;

б) я лишь радуюсь за него (нее).

9. В гостях вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете вы?

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

#### **Подведите итоги**

Подсчитайте баллы, используя ключ. Запишите по два очка за ответы: 1б, 2б, 3б, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а. Оцените свой результат.

**0 - 4 балла.** Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы вы ни находились,



может возникнуть такое впечатление, что вы стремитесь навязать свое мнение другим, часто не колеблясь, чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы, не соглашаются с тем, что вы говорите и делаете.

**6 - 12 баллов.** Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но, безусловно, можете и вести диалог, менять свое мнение, если это необходимо. Способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент вы, действительно, можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить более достойно?

**14 - 18 баллов.** Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если вы их не разделяете. Вы достаточно критически относитесь к своему мнению и способны с уважением и тактом по отношению к собеседнику отказаться от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

## Практическая работа №11

### Тема: Сегментация рынка услуг общественного питания

**Цель:** научиться проводить сегментацию рынка услуг общественного питания, составлять профиль сегментов рынка.

**Рекомендуемые информационные материалы:** методические указания, практикум, раздаточный материал.

#### Задание:

1. Определить критерии сегментирования.

1.1. Указать предприятие общественного питания

1.2. Определить группы посетителей (по одному из критериев сегментации – на Ваш выбор) и основные мотивы посещения.

Исследуемые группы посетителей и мотивы посещения запишите в таблицу:

Группы посетителей	%	Мотивы посещения

1.3. Ознакомиться с теоретическим базисом практической работы.

## Теоретический базис

*Как составить профиль сегмента?*

Составляем профиль избранного сегмента, чтобы увидеть своего клиента в "лицо".

**Профиль включает:**

**модель потребления;**

**ценности;**

**интерес;**

**мотивационную модель.**

Пример из проекта "Сегментирование молодежной аудитории на рынке операторов мобильной связи".

Студенты (17-25 лет). Высокий потенциал потребления нового и повышенный интерес к модным новшествам.

Ценности: самовыражение, саморазвитие и карьера.

Потребности: уже "взрослые", а возможности еще "детские".

Интересы: учеба, путешествия, противоположный пол, ния. Свободны в самовыражении и действиях. Предпочитают активный отдых, общение с близкими по духу людьми и дальние путешествия. Используют все доступные ресурсы, чтобы самим строить свою жизнь. Экономически и морально зависимы, но стремятся к независимости.

1.4. Определить основные профили сегментов Вашего предприятия  
Исследуемые профили сегментов запишите в таблицу:

Сегмент	Профиль

2. Определить, соответствует ли разработанная позиция предприятия ресторанного бизнеса его основному целевому сегменту.

3. Оформить работу, сделать выводы

**Контрольные вопросы:**

1. Что собой представляет сегментация рынка?

2. Перечислите основные критерии сегментации.
3. Охарактеризовать этапы выбора целевого сегмента.

## Практическая работа № 12

**Тема: «Оценка конкурентоспособности предприятия и установление его конкурентных преимуществ»**

**Цель:** приобретение навыков анализа конкурентоспособности предприятия

**Рекомендуемые информационные материалы:** методические указания, практикум, раздаточный материал

**Задание:**

*1. Провести анализ конкурентоспособности предприятия.*

*1.1. Указать предприятие общественного питания*

*1.2. Указать конкурентов.*

*1.3. Заполнить матрицу анализа конкурентов.*

*1.4. По результатам анализа сделать выводы.*

### Матрица анализа конкурентов

Показатель	Оценка в сравнении с конкурентом			Примечания
	хуже	одинаково	лучше	
Предлагаемые блюда				
Диапазон продуктового предложения (ассортимент блюд в группе)				
Насыщенность дополнительным ассортиментом				
Качество блюд				
Оформление блюд				
Оригинальность				
Качество обслуживания, сервис				
Внешний вид персонала				
Возможность возврата блюд				
Ценовое предложение				
Позиционирование цены				

Количество посадочных мест Скидки Дисконтные программы Комфортность, атмосфера дизайна Наличие подъездных путей, автостоянка Продвижение Режим работы Реклама Персональное обслуживание Дополнительные услуги Стимулирование сбыта Узнаваемость бренда предприятия Связи с общественностью Время выполнения заказа Материально-техническая база				
---	--	--	--	--

**2. Ответить на вопросы из каталога вопросов для анализа конкурентов.**

**Каталог вопросов для анализа конкурентов**

**А. Описание продукции. Данные о названии и местоположении предприятия общественного питания**

1. К какому типу предприятий, к какой категории предприятий относится конкурирующее предприятие?
2. Сколько лет существует предприятие?
3. Какова основная концепция, специализация предприятия?
4. Какие имущественные и управленческие отношения (собственники, арендаторы, правовая форма) характерны для предприятия?
5. На какую часть рынка ориентировано предприятие, какие цели оно преследует?
6. Какие преимущества имеет местоположение предприятия (описание местоположения, непосредственного окружения, транспортного сообщения).
7. Какими структурными типами располагает предприятие (число реставрируемых помещений, помещений для проведения мероприятий с сидячими местами, тип столов — двух-, четырехместные)?
8. Каковы обстановка и стиль (мебельный инвентарь, декорации на

предприятию)?

9. Какие особенности продажи (образцы товаров, дисплеи, буфеты) бросаются в глаза на предприятии?
10. Соответствует ли развлекательная или музыкальная программа заранее описанной специализации предприятия?
11. Как оборудованы прочие помещения (гаражи, стоянки для легковых автомашин, сад, террасы)?
12. Что предпринимают конкуренты для рекламы?
13. Какие инструменты продаж используют конкуренты?
14. Какие преимущества и недостатки имеет конкурирующее предприятие в отношении своего местоположения, структуры помещений, внутреннего оснащения и основополагающей концепции?
15. Как вы оцениваете оформление карты блюд и напитков (описание составления карты блюд, бумаги и формата, цветного оформления и внешнего вида)?
16. Сколько наименований блюд предлагается для каждой категории? (Как составлены карта блюд на день и карта блюд, имеющихся в ассортименте постоянно, какие особенности продажи бросаются в глаза?)
17. Какое впечатление у вас от презентации блюд, стандартизации, качества?
18. Соответствует ли предложение напитков специализации предприятия?
19. Обучен ли обслуживающий персонал вести беседы о продаже и рекламе?
20. Как вы оцениваете сервировку на данном предприятии (скатерти, фарфор, пепельницы, охладители для шампанского, фужеры, приборы, хлебницы, приборы для перца, соли, сахара, горчицы, зубочисток, нарезания жаркого)?
21. Каково техническое оснащение сервиса (тележка для приготовления блюд на огне, тележка для приготовления мокко, тележка для салатов, тележка для десерта) предприятия общественного питания?

## **Б. Коммерческий потенциал конкурентов**

1. Какой круг клиентов (возраст, национальность, семьи, покупательная способность, общественное положение) посещает конкурентов?
2. Какова в среднем посещаемость сидячих мест (средняя посещаемость на одно место) во время обслуживания?
3. Как варьируется загрузка предприятия по различным дням недели (основные дни посещения, часы пик)?
4. Что, по вашему мнению, ценят гости в предложении конкурентов (какие ожидания потребителей выполняются)?
5. Какие рекламные аргументы и какие рекламные средства используются конкурентами?

6. Какие отношения у предприятия общественного питания с общественностью (общественная информация), прессой, профессиональными союзами, поставщиками, конкурентами?
7. На какое количество постоянных гостей может рассчитывать предприятие-конкурент?
8. Какое количество лиц от обществ, групп может разместить предприятие общественного питания (праздники предприятий, свадьбы?)

## **В. Оценка**

1. Какие производственные процессы на конкурентном предприятии лучше организованы, чем на собственном?
2. Качество каких сервисных услуг у конкурентов лучше?
3. По каким параметрам отличается собственное предприятие от предприятия-конкурента?
4. На каком из предприятий-конкурентов лучше коммерческая политика и политика предложения?
5. Оправданы ли различия цен при одинаковом предложении? Как соотносятся продажные цены собственного предприятия и предприятий- конкурентов?
6. Соответствует ли сервис конкурентов желаниям ваших гостей?
7. За счет каких аргументов рекламы могут быть привлечены новые гости?
8. Разделяет ли персонал коммерческую политику и собственное предложение предприятия?
9. Насколько лучше рационализировано и стандартизировано предприятие-конкурент?
10. Какие особенности продажи и сервисных услуг отличают предприятие от предприятий-конкурентов (продуктовые различия)?
11. Какой рынок (круг гостей) еще не завоевали конкуренты?
12. Какие мероприятия по стимулированию продаж можно заимствовать у конкурентов?
13. К какому кулинарному уровню (качество, широта и глубина ассортимента) стремятся конкуренты в следующем хозяйственном году и при каком уровне цен?
14. Какое время обслуживания (предобеденное, обеденное, послеобеденное, вечернее, ночное, будни, воскресные дни) необходимо стимулировать на собственном предприятии?
15. Какие группы, слои гостей и поводы (общества, постоянные столы, свадьбы, проведение семинаров) могут быть расширены на собственном предприятии?
16. Какие возможности кооперации (совместная закупка, объединение, реклама) возникают с конкурентными предприятиями в зоне обслуживания?

3. Укажите конкурентные преимущества Вашего предприятия.

4. Оформите работу, сделайте выводы.

**Контрольные вопросы:**

1. Что является предметом и объектом конкуренции?
2. Назовите виды конкуренции.
3. Раскройте понятие «конкурентное преимущество».

**Практическая работа №13**

**Тема: Сбор и анализ информации о ценах на продукцию общественного питания**

**Цель:** Приобретение навыков анализа ценовой политики предприятия питания

**Рекомендуемые информационные материалы:** методические указания, практикум, раздаточный материал, меню предприятий ресторанного бизнеса

**Задание:**

1. Используя данные меню, проанализируйте цены предприятий ресторанного бизнеса по группам блюд. Данные разместите в таблицах №1, №2.

Таблица 1 - Анализ цен по группам блюд предприятия «А»

Группа блюд	Количество позиций	Минимальная цена в группе	Максимальная цена в группе	Средняя цена
Холодные закуски				
Горячие закуски				
Первые блюда				
Пасты				
Рыбные блюда				
Мясные блюда				
Гарниры				
Десерты				
Кофе				
Чай				

Таблица 2 - Анализ цен по группам блюд предприятия «Б»

Группа блюд	Количество позиций	Минимальная цена в группе	Максимальная цена в группе	Средняя цена
Холодные закуски				
Горячие закуски				
Первые блюда				
Пасты				
Рыбные блюда				
Мясные блюда				
Гарниры				
Десерты				
Кофе				
Чай				

2. Сравните результаты анализа обоих предприятий, сделайте выводы.
3. Разработайте предложения по совершенствованию ценообразования на предприятии.
4. Оформите работу, сделайте выводы.

**Контрольные вопросы:**

1. Назовите методы формирования цены.
2. Перечислите факторы, влияющие на уровень цен.

**Практическая работа №14**

**Тема: «Анализ и оценка эффективности сбытовой политики предприятия»**

**Цель:** Приобретение навыков выбора оптимальных каналов сбыта продукции и услуг, оценки сбытовой политики

**Рекомендуемые информационные материалы:** Методические указания, практикум, раздаточный материал.

**Задание:**

1. Используя теоретический базис (приложение 1), разработать сбытовую политику предприятия общественного питания различных типов и классов.



- 1.1.Ресторан
  - 1.2.Кафе
  - 1.3.Бар
2. Определить каналы распределения, виды сбыта, посредников.
  3. Привести схему канала сбыта.
  4. Предложить мероприятия по совершенствованию сбытовой политики Вашего предприятия.
  5. Оформить работу, сделать выводы.

### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите виды сбыта.
2. Дайте характеристику каналам распределения.
3. Назовите и охарактеризуйте функции каналов распределения.

Приложение 1

## **Теоретический базис к практической работе №6**

Успешная работа предприятия общественного питания зависит не только от количества и качества производимых услуг, но и от их доступности на целевом рынке. Маркетинг требует обеспечения встречи производимых услуг с потенциальными потребностями, что и является основным условием реализации услуг и получения прибыли.

Для эффективной реализации своих услуг предприятия должны правильно организовать системы распределения и сбыта.

**Распределение в маркетинге (сбыт) — это система товародвижения или продвижения товара на рынок.** Известный теоретик в области управления П. Друкер выделял главную цель маркетинга — необходимо так хорошо познать клиента, чтобы услуга и товар полностью подходили ему и «сами себя продавали». Но в реальности этого достичь очень трудно, поэтому следует серьезно относиться к распределению товара.

Практика показывает, что распределение и сбыт нужно рассматривать не как разовое мероприятие и даже кампанию, а как компонент глубоко продуманной и долгосрочной маркетинговой политики предприятия.

Хорошо построенная система товародвижения обеспечивает устойчивый спрос, а хорошо управляемая система распределения делает предприятие лидером на рынке.

Конкуренция, насыщение рынка новыми участниками, небольшой срок годности услуги и расширение возможностей организации досуга повышают значение сбытовой сети на предприятиях. Для создания систем товародвижения необходим творческий подход.

Развитие системы распределения начинается с выбора участников канала сбыта.

**Канал сбыта (или распределения)** — это совокупность организаций и лиц, вовлеченных в процесс предоставления услуг общественного питания. Он доступен как для индивидуальных (посетители ресторана), так и для коллективных (фирмы, компании, организации) пользователей. После выбора каналов распределения задачи маркетинга заключаются в управлении этими каналами. В сфере общественного питания каналы сбыта имеют специфическую особенность — услугу предлагают в основном в том месте, где ее производят. Следовательно, потребитель должен преодолеть какое-то расстояние, затратить время, чтобы стать пользователем такой услуги. На основании этого и формируются основные функции участников рыночного канала:

- информирование — сбор и предоставление результатов маркетинговых исследований и информации о маркетинговой среде;
- продвижение — создание и распространение в рекламных средствах информации о предлагаемых услугах;
- контакт — поиск посетителей (покупателей) этих услуг и установление с ними соответствующих отношений;
- адаптация — формирование и приспособление услуги к потребностям покупателя (это могут быть дополнительные услуги, например, подача завтрака в номер гостиницы, предоставление транспорта и т.д.);
- переговоры — ведение переговоров о цене, предоставление скидок для постоянных клиентов или другие предложения, интересные покупателю;
- физическое распределение — передача прав на реализацию билетов при организации эстрадных выступлений или торжественных вечеров, франшиза (передача прав пользования торговой маркой);
- финансирование — расчеты за данные услуги и покрытие затрат по организации канала сбыта;
- принятие риска — учет финансовых и коммерческих рисков (например, отсутствие посетителей на запланированном шоу с участием известных эстрадных певцов, тогда как прибыль при организации этого мероприятия можно получить только при 90-процентном заполнении зала ресторана).

Первые пять из перечисленных функций связаны с заключением сделки, а последние три — с ее выполнением. Главная цель этих функций — обеспечить низкий уровень затрат, и ответственные за эти действия должны исполнять их наиболее эффективно.

Каналы распределения характеризуются числом уровней. Под *уровнем канала сбыта* понимается любой уровень, на котором выполняется работа по доставке товара от производителя к конечному потребителю. Число уровней каналов может быть различным, это зависит от количества посредников внутри системы товародвижения. Для предприятий общественного питания традиционным является нулевой уровень (рис. 1, канал 1).



Рисунок 1 – Каналы сбыта в системе распределения

Это можно объяснить специфическими свойствами их услуг. Однако с ростом конкуренции руководство предприятий стремится к освоению новых каналов сбыта. Часто рестораны или кафе предлагают свою продукцию розничным торговцам или сами открывают торговые точки: кулинарии, выездные буфеты, организуют продажу на лотках (канал 2). Число участников канала может быть и больше, если они имеют возможность создать необходимые условия для продвижения продукции. Предприятие в этих случаях выступает в роли производителя.

Реализация товаров по каналу 1 в маркетинге называется *прямым сбытом*. Именно эта форма сбыта на рынке услуг общественного питания наиболее популярна. Ее достоинства заключаются в том, что само предприятие может контролировать процесс сбыта и быстро реагировать на изменение потребностей потребителей.

При участии посредников (каналы 2 и 3) систему сбыта называют *косвенной*. В этом случае контроль над реализацией в какой-то степени теряется, но объемы реализуемой продукции существенно возрастают. Иногда реализация через сеть кулинарий в несколько раз выше выручки, получаемой от посещения клиентами зала ресторана.

Нередко предприятия прибегают и к прямому, и к косвенному методу сбыта. Такую форму сбыта называют *комбинированной (или смешанной)*.

Выбор той или иной формы сбыта на предприятии зависит от множества факторов — от учета конкретной рыночной среды, стратегии самого предприятия, условий продаж, которые обеспечивает посредник. Тип и класс предприятия также определяют выбор канала сбыта. Так, летнее кафе-мороженое вряд ли будет прибегать к построению косвенного канала сбыта. А для ресторана при гостинице целесообразны организация буфетов в гостинице, работа с заказами по телефону для постояльцев.

Успешная работа с посредниками включает две составляющие:

- выбор посредника;
- стимулирование посредника и контроль за его деятельностью.

Остановимся на тех требованиях, которые необходимо предъявлять к посредникам, если предприятие предполагает работать через сеть розничной торговли.

При выборе посредника необходимо убедиться в том, что он не работает на конкурента, поскольку в этом случае он может помешать сбыту произведенной продукции. Если посредников несколько, целесообразно отдать предпочтение специализированному, так как он имеет определенные преимущества (большой опыт работы, отлаженную систему сбыта, постоянных покупателей и т.д.). Среди нескольких посредников нужно выбрать наиболее известную фирму, имеющую более высокую репутацию на рынке. Среди критериев выбора можно также назвать стабильность финансового состояния посредника, его платежеспособность, которая гарантирует отсутствие риска при расчетах. Большую роль играют подготовка персонала работников посреднической фирмы, степень технологической оснащенности, соответствие материально-технической базы. Использование современных технологий также обеспечивает определенный успех в реализации продукции.

С посреднической фирмой целесообразно заключать краткосрочные договоры (до 1 года), что позволяет на практике узнать о ее возможностях и ответственности за выполнение обязательств. Исходя из целей и задач сбытовой стратегии, все эти критерии позволяют выделить наиболее сильного посредника с высоким уровнем конкурентоспособности, что обеспечит эффективность работы сбытовой системы.

При построении системы товародвижения возникает и другой вопрос: «В каком количестве нужны посредники?» Классическая теория маркетинга выделяет три основных подхода к решению этой проблемы:

- интенсивное распределение;
- распределение на правах исключительности;
- селективное распределение.

Наиболее распространен *селективный подход*, благодаря которому можно добиться необходимого охвата рынка при сохранении контроля за каналом сбыта и при достаточно низких издержках. Его суть заключается в том, что в такой системе посредников больше одного, но меньше общего числа тех, кто готов заняться сбытом продукции. Работа с посредником должна быть организована таким образом, чтобы были возможны контроль за каналом сбыта, выполнение функции управления и учтены мотивации сотрудников, участвующих в этом процессе.

Предприятиям общественного питания доступны многие специализированные каналы распределения. Так, *специальные агенты* являются полномочными представителями ресторана и действуют от его имени и по его поручению. Работу таких агентов координируют сами предприятия. Данная форма сбыта, конечно, доступна только для высокочлассных предприятий. Например, агенты реализуют пригласительные билеты на торжественные вечера или эстрадные концерты, организуемые в залах ресторанов. Агенты могут быть как штатными, так и внештатными. Денежное вознаграждение агентам предоставляют из фиксированной части и комиссионного вознаграждения или только в виде комиссионных. Недостатки такого канала: высокие расходы на его поддержание и ограниченность по охвату рынка.

При *корпоративных продажах* в качестве клиента может выступать организация или фирма, которая хотела бы заключить договор на обслуживание какого-либо мероприятия или на организацию банкета в зале ресторана. Такие клиенты являются экономически наиболее привлекательными, потому что обеспечивают гарантированную выручку и загруженность производственных мощностей. В отношении корпоративных клиентов лучше применять льготные цены. В некоторых ресторанах для получения корпоративных заявок в меню предлагается бизнес-ланч.

Корпоративные дистрибьюторские системы принадлежат ресторанным цепям и служат для распространения предприятий сети в других регионах.

Очень популярной в России становится сеть *демократичных ресторанов*. Согласно мировой практике это самое динамичное направление на ресторанном рынке. С одной стороны, в развитых странах принятие пищи переносится из дома в публичные места из-за нехватки свободного времени, с другой — благодаря технологиям и высокой конкуренции демократичные заведения делаются все более доступными для населения. Среди них можно назвать «Ро-сИнтер», специализирующийся на недорогих ресторанах, у которого уже пять концепций. Сеть «Якитория» принадлежит холдингу «Веста-Центр Интернешл», который контролирует до 20 ресторанов в Москве. К стабильно развивающимся сетям относятся «Му-Му», «Мистер Снек», «Баскин Робине», «Суши-экспресс», «Блин Клинтон» и др. В ресторанном бизнесе России представлены и такие международные брэнды, как «Пицца Хат», «Сбарро», которые находятся на стыке между фастфудом и демократичным рестораном. Такая система распределения считается наиболее прогрессивной и конкурентоспособной.

Еще одна форма сбыта — это *франчайзинг*. Франчайзинг — метод продаж, при котором отдельному предприятию (франчайзи) предоставляется право участвовать в маркетинговой модели предложения и распространения своих услуг под управлением головной фирмы (франчайзера), являющейся владельцем этой маркетинговой модели. В качестве примера можно назвать ресторан «Макдоналдс», который разрешает использовать свою торговую марку, название и рекламу дочерним предприятиям на условиях франчайзинга. Франчайзинг достаточно популярен на рынке услуг общественного питания. По этой форме сбыта работают известная торговая марка «Пицца Хат» и многие другие компании.

Отличительные особенности такой формы сбыта заключаются в том, что за право использования названия, метода работы, который дает франчайзинг, с франчайзи взимают начальную плату, лицензионный платеж (роялти) и плату за маркетинговые услуги. Франчайзер осуществляет контроль за финансовыми результатами франчайзи. Франчайзи имеют возможность консультироваться у франчайзера по вопросам управления, контроля качества и обучения персонала, организации маркетинга и др.

Как канал распространения используется и *Интернет*, который становится все более популярным. Предприятие может разместить информацию о

себе на своем сайте. Особенно интересен этот канал для туристов. Так, известная во всем мире ресторанная компания «Пицца Хат» разработала для Интернета сеть Pizza Net — диалоговую систему заказа в Калифорнии и сеть Jerra Net в Бостоне — систему доставки пиццы из ресторана клиентам на дом. Базы данных позволяют пользователям найти нужную информацию по названиям ресторанов или видам еды, получить сведения о меню, посмотреть цветные фотографии блюд, узнать стоимость заказа, включая цену за доставку.

Популярным в западных странах становится такой канал сбыта, как **союзы**. Это еще одна форма договорных отношений. Цель создания союзов — взаимовыгодное сотрудничество членов. Союзы двух или нескольких фирм, не являющихся конкурентами, весьма успешный способ расширения рынка. Например, рестораны создают союзы с гостиницами и магазинами, чтобы более эффективно распространять свои изделия. Сети ресторанов быстрого обслуживания предлагают клиентам блюда других производителей. Такие каналы осваиваются и на нашем рынке.

## **Практическая работа №15**

**Тема: «Разработка анкеты для изучения спроса на продукцию и услуги предприятия. Проведение исследования и анализ результатов»**

**Цель:** Приобретение навыков составления анкет, выбора методов маркетингового исследования для получения первичной информации

**Рекомендуемые информационные материалы:** Методические указания, практикум, раздаточный материал

**Задание:**

1. Изучить теоретический базис к практической работе №15.
2. Разработать анкету для изучения спроса на товар или услугу.
  - 2.1 Выбрать объект для маркетингового исследования
  - 2.2 Указать цель опроса, вид анкеты, панель исследования. Количество вопросов должно быть оптимальным, обеспечивающим полноту информации. В анкете должны быть использованы как открытые вопросы, так и различные типы закрытых вопросов.
3. Оформить работу. Сделать выводы.

## Теоретический базис

**Анкета** — опросный лист, выполненный в виде таблицы, в столбцах и строках которой расположены вопросы респонденту (лицу, подлежащему опросу).

**Анкетирование** — процесс, включающий опрос с помощью анкеты, последующую обработку полученных данных и обобщение материалов для получения выводов и рекомендаций по сути рассматриваемой проблемы.

До проведения основного исследования может проводиться так называемый «пилотаж», т.е. предварительное пробное анкетирование. Его целью является уточнение вопросов анкеты, устранение неточностей и других погрешностей в текстовой или содержательной части, а также выявление особенностей в работе с предполагаемыми группами опрашиваемых лиц. Это предварительное исследование может охватывать 5—10% намечаемой численности респондентов основного опроса.

### ФОРМЫ АНКЕТНОГО ОПРОСА:

- 1) устная, или экспедиционный способ — регистратор сам заполняет бланк анкеты со слов респондента;
- 2) письменная, или форма саморегистрации — анкета заполняется самим респондентом;
- 3) комбинированная или смешанная форма — часть ответов на вопросы анкеты заполняется респондентом собственноручно, а другая часть, со слов респондента, заполняется регистратором.

Часто анкеты имеют форму таблиц с напечатанными вопросами и оставленными свободными местами, или пустотами, для ответов.

### ТРАДИЦИОННАЯ СХЕМА АНКЕТЫ

Схема анкеты включает три основных блока:

**1. Введение.** Даются цель опроса, сведения об опрашиваемых — название организации, характеристика, адрес, гарантия анонимности опроса и достоверности ответов, инструкция по заполнению и возврату анкеты, благодарность за совместную работу.

**2. Основная часть.** Содержится перечень вопросов, характеризующих предмет опроса. Основная часть, как правило, включает две группы вопросов, которые могут чередоваться. Это основные вопросы исследования и проверочные вопросы. Наличие проверочных вопросов позволяет контролировать уровень доверия респондентов, их честность, серьезность и откровенность при опросе. Для этого предусматриваются дублирующие или взаимоис-

ключающие вопросы, последовательность вопросов с известными заранее ответами, которые могут находиться на специальном шаблоне или ключе.

**3. Реквизитная часть, или паспортчика.** Приводятся данные по респондентам — пол, возраст, социальный статус, род занятий, семейное положение, имя, адрес, способ связи и прочие необходимые данные. Анкета должна быть идентифицирована, иметь название, содержать данные о дате, времени и месте проведения опроса.

Текст анкеты должен быть толерантным, т.е. терпимым к чужому мнению, с вопросами, составленными в тактичной форме и не вызывающими негативной реакции отторжения.

**Вопросы анкеты классифицируются следующим образом:**

➤ **открытые** — ответ дается в свободной форме.

➤ **закрытые** — предлагается перечень вариантов ответов, из которых выбирается один или несколько (веер ответов).

Существуют следующие типы **закрытых** вопросов:

– альтернативный (дихотомический), предполагающий ответ «да» или «нет»;

– многовариантного выбора (при наличии веера ответов);

– шкальный вопрос, предполагающий наличие какой-либо шкалы: оценочной («великолепно», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «плохо», «очень плохо», «ужасно»);

– важности («исключительное», «чрезвычайно важное», «важное», «среднее», «не очень значительное», «незначительное», «ничтожное»);

– шкалы Лейкерта («абсолютно согласен», «не уверен», «не согласен», «неправда»);

– альтернативные — на них отвечают «да», «нет», «не знаю»;

– контрольные — формулируемые в целях проверки достоверности ответов;

– фильтрующие — отсекающие часть опрошиваемой аудитории (например: «Имеется ли у Вас какой-либо товар?»). Если данный товар у респондента имеется, то его просят продолжать участие в анкетировании.

**По форме вопросов выделяют следующие группы:**

– о фактах или действиях;

– о мнениях или намерениях;

– табличные вопросы или соединение различных вопросов с оформлением их в виде таблиц.

**Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте основные направления маркетинговых исследований.  
2. Дайте характеристику методам и моделям маркетинговых исследований.

3. Первичная информация: понятие, преимущества и недостатки.



## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Оценка 5 «отлично» ставится, если обучающийся:

- выполнил работу в полном объеме, с соблюдением необходимых требований;
- ответил на предложенные вопросы, не допустив при этом неправильных ответов;
- работа выполнена в срок;
- уровень исполнения работы высокий.

Оценка 4 «хорошо» ставится, если обучающийся:

- выполнил работу в полном объеме, с соблюдением необходимых требований;
- ответил не на все предложенные вопросы;
- не смог объяснить некоторые моменты, связанные с выполнением задания;
- работа выполнена в срок, но не на достаточно высоком уровне, имеются пометки исправления.

Оценка 3 «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- выполнил работу в полном объеме, но допустил достаточное количество ошибок;
- ответил только на некоторые предложенные вопросы;
- не смог объяснить этапы и принципы построения работы;
- работа выполнена не в срок и выполнена на низком уровне, имеются много пометок и исправлений.

Оценка 2 «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:

- не выполнил работу, или выполнил работу, допустив большое количество ошибок;
- не смог ответить на предложенные вопросы;
- работа выполнена на низком уровне.

## Список информационных источников

### **Основные источники:**

1. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании: учебник / С.Б. Жабина, О.М. Бурдюгова, А.В. Колесова. 2-е изд.- М.:Академия, 2018

### **Дополнительные источники:**

1. Экономика организации (предприятия): учебник /В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – 9-е изд., перераб.-М.: Кнорус, 2018

2. 2. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433680>.

3. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437954>.

4. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Е. Кузьмина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 383 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-8980-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437531>.

### **Интернет-ресурсы**

1. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) - (официальный сайт Госкомстата РФ)

2. [ido.rudn.ru](http://ido.rudn.ru) (Экономика) - электронный учебник по курсу "Экономика" (авт.: Бирюков В.А., Зверев А.Ф. и др.) от Федерального фонда учебных курсов на портале Института Дистанц. образования. Курс предполагает освоение основ экономической теории рыночного хозяйства и переходной экономики.

3. <http://www.economy.gov.ru> -Министерство экономического развития РФ

4. [sea.gov.ru](http://sea.gov.ru) - Центр экономической конъюнктуры при правительстве Российской Федерации.

5. [consultant.ru](http://consultant.ru) - Консультант Плюс.

6. [economicus.ru](http://economicus.ru) – На сайте размещена информация по спектру экономических дисциплин: галерея экономистов; учебно-методические материалы для изучающих экономику; подборка словарей, энциклопедий, справочников.

7. <http://www.aup.ru>. -Бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики на предприятии.

8. [www.step-by-step.ru](http://www.step-by-step.ru) /информационный сайт маркетингового агентства/

9. [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) (официальный сайт министерства финансов РФ)

10. [www.budgetrf.ru](http://www.budgetrf.ru) (сайт «Бюджетная система РФ»)

11. <http://www.nalog.ru> -официальный сайт Федеральной налоговой службы.