

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 27.08.2023 15:36:54  
Уникальный программный ключ: **Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2 **учреждение высшего образования**

Приложение 6

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС**

---

Кафедра управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса

УТВЕРЖДЕНО  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
Хлутков А.Д.  
Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

«Гостиничное дело»  
(наименование образовательной программы)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.ДВ.07.01 «Управление результативностью производства гостиничных  
услуг»**

43.03.03 Гостиничное дело  
(код, наименование направления подготовки)

очная  
(форма обучения)

Год набора – 2023

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Автор-составитель:**

Д-р экон. наук, руководитель программы бакалавриата

«Гостиничное дело»

Морозова М.А.

**Заведующая кафедрой управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса:**

доктор экономических наук, профессор Морозова Марина Александровна

**Б1.В.ДВ.07.01** «Управление результативностью производства гостиничных услуг» одобрена на заседании кафедры управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса. В новой редакции Протокол от «30» августа 2022 г. №1.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы. <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	11
6. Методические материалы по освоению дисциплины.. <b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
7.1. Основная литература.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
7.2. Дополнительная литература .....	17
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация .....	18
7.4. Интернет-ресурсы.....	18
7.5. Иные источники.....	18
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	18

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.07.01 «Управление результативностью производства гостиничных услуг»** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
ПКР-1	Способен рассчитывать и анализировать экономические результаты деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания для принятия эффективных управленческих решений	ПКР-1.3	Способен разрабатывать планы доходов и расходов организаций сферы гостеприимства и общественного питания и вырабатывает управленческие решения на базе объективных результатов анализа деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений

1.2. В результате освоения дисциплины **Б1.В.ДВ.07.01 «Управление результативностью производства гостиничных услуг»** у выпускника должны быть сформированы

<b>ОТФ/ТФ</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
В/03.6 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса  В/03.6 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПКР-1.3	<b>на уровне знаний:</b> методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса. <b>на уровне умений:</b> проектировать организационную структуру организации, планировать деятельность организации, а также осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации. <b>на уровне навыков:</b> методами управления инновационной и предпринимательской деятельностью в сфере информационно-коммуникационных технологий.

**2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

**Объем дисциплины.**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часа, 81 астрономический час по очной и заочной форме обучения.

**Очная форма обучения**

<b>Вид работы</b>	<b>Трудоемкость в акад. часах</b>	<b>Трудоемкость в астрон. часах</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>	81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>56</b>	42
Лекции	24	18
Практические занятия	32	24
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>52</b>	39
Контроль	-	-
Формы текущего контроля	устный опрос, самостоятельная работа, доклад , проект	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет – 7 семестр	

**Заочная форма обучения**

<b>Вид работы</b>	<b>Трудоемкость в акад. часах</b>	<b>Трудоемкость в астрон. часах</b>
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>	81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>10</b>	7,5
Лекции	4	3
Практические занятия	6	4,5
Лабораторные занятия	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>94</b>	70,5
Контроль	<b>4</b>	<b>3</b>
Формы текущего контроля	устный опрос, самостоятельная работа, доклад , проект	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет – 8 семестр	

**Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина **Б1.В.ДВ.07.01 «Управление результативностью производства гостиничных услуг»** входит в вариативную часть (часть, формируемая участниками образовательных отношений) относится к дисциплинам по выбору (ДВ) Блок 1 «Дисциплины (модули)» основной образовательной программы.

Целью освоения дисциплины **«Управление результативностью производства гостиничных услуг»** является формирование у будущего специалиста комплекса знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят ему использовать основные методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса, используемые на отечественных и зарубежных фирмах, а также в разработке и принятию эффективных управленческих решений в условиях развития рынка информационно-коммуникационных технологий.

**Задачами дисциплины являются:**

1. получение студентами теоретических знаний по реализации на практике BPM-подхода к управлению с помощью специализированных методик Balanced Scorecard и Key Performance Indicators, основанных на применении современных инструментальных средств BPM-систем;
2. выработка практических навыков по применению этих методик в организации;
3. ознакомление с инструментарием BPM и современным рынком разработчиков BPM-систем;
4. получение навыков по управлению эффективностью бизнеса с помощью информационных систем класса BPM (BPM-систем).

Дисциплина основывается на знании дисциплины «Бухгалтерский и финансовый учет в организациях сферы гостеприимства».

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Дисциплина читается на 4 курсе в 7 семестре по очной форме обучения и в 8 семестре на 4 курсе заочной формы обучения.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Всего	Объем дисциплины (модуля), час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий СР					
			Л/ДО Т	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ			
Тема 1.	Управленческие аспекты курса	<b>13.5</b>	3		4		6.5	УО, СР, Д
Тема 2.	Эффективность как бизнес-результат	<b>13.5</b>	3		4		6.5	УО, СР, Д
Тема 3.	Методология сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard)	<b>13.5</b>	3		4		6.5	УО, СР, Д
Тема 4.	Финансовая составляющая BSC	<b>13.5</b>	3		4		6.5	УО, СР, Д

Тема 5.	Клиентская составляющая BSC	<b>13.5</b>	3		4		6.5	УО, СР, Д
Тема 6.	Составляющая бизнес-процессов BSC	<b>13.5</b>	3		4		6.5	УО, СР, Д
Тема 7.	Составляющая обучения и развития BSC	<b>13.5</b>	3		4		6.5	УО, СР, Д
Тема 8.	Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности.	<b>13.5</b>	3		4		6.5	УО, СР, Д, П
	<b>Промежуточная аттестация</b>							<b>Зачет</b>
	<b>Всего:</b>	<b>108</b>	<b>24</b>		<b>32</b>		<b>52</b>	
	<i>Всего в астрон. часах</i>	<i>81</i>	<i>18</i>		<i>24</i>		<i>39</i>	

### *Заочная форма обучения*

NN п/п	Наименование тем и/или разделов	Всего	Объем дисциплины (модуля), час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий СР					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ			
Тема 1.	Управленческие аспекты курса	<b>12</b>	2				10	УО, СР, Д
Тема 2.	Эффективность как бизнес-результат	<b>12</b>	2				10	УО, СР, Д
Тема 3.	Методология сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard)	<b>12</b>			2		10	УО, СР, Д
Тема 4.	Финансовая составляющая BSC	<b>12</b>			2		10	УО, СР, Д
Тема 5.	Клиентская составляющая BSC	<b>12</b>			2		10	УО, СР, Д
Тема 6.	Составляющая бизнес-процессов BSC	<b>10</b>					10	УО, СР, Д
Тема 7.	Составляющая обучения и развития BSC	<b>10</b>					10	УО, СР, Д
Тема 8.	Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности.	<b>24</b>					24	УО, СР, Д, П

	<b>Промежуточная аттестация</b>							<b>Зачет</b>
	<b>Всего:</b>	<b>108</b>	<b>4</b>		<b>6</b>		<b>94</b>	<b>4/3</b>
	<i>Всего в астрон. часах</i>	<i>81</i>	<i>3</i>		<i>4,5</i>		<i>70,5</i>	

**Используемые сокращения:**

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)<sup>1</sup>;

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)<sup>2</sup>;

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ)<sup>3</sup>;

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях

*\*УО – устный опрос, Д – доклад, СР – самостоятельная работа, П – проект*

### **3.2. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Управленческие аспекты курса**

Понятие бизнеса и его участников. Субъекты и объекты управления бизнесом. Обоснование подхода к управлению эффективностью бизнеса. Сравнение различных подходов, преимущества стратегического подхода к управлению бизнесом. Стратегический подход к управлению эффективностью бизнеса в концепции BPM – Business Performance Management. Формирование стоимости бизнеса (ValueBasedManagement, VBM). VBM как информационная база для стратегических и оперативных решений при помощи показателей, идентифицирующих увеличение или уменьшение стоимости компании. CorporatePerformanceManagement (CPM) / Business Performance Management (BPM) как набор интегрированных и замкнутых процессов анализа и управления, ориентированных на операционные и финансовые действия.

#### **Тема 2. Эффективность как бизнес-результат**

Понятие и виды эффективности. Эффективность менеджмента, производства, финансовая эффективность, эффективность вложенного капитала, эффективность акционеров. Комплексный подход конкурирующих ценностей, подход с учетом внутренних процессов. Абсолютная эффективность (X-неэффективность), относительная эффективность (экономическая неэффективность). Ключевые показатели эффективности бизнеса (KPI) – основные понятия, цели разработки и практического применения. Эффективность бизнеса на разных стадиях жизненного цикла компании. Код РАЕI – производство результатов,

<sup>1</sup> Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

<sup>2</sup> См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

<sup>3</sup> См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

администрирование, предпринимательство и интеграция в управлении эффективностью бизнеса.

### **Тема 3. Методология сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard)**

Основные понятия стратегического менеджмента: целевое управление, миссия, видение, стратегические цели, критические факторы успеха. Движение информации о целях и степени их достижения. Мониторинг достижения целей. «Традиционные» организации и организации, ориентированные на стратегию. Развитие принципов целевого управления в 70-80-е годы XX века. Проблемы распространения и практического применения методов целевого управления. История возникновения и развития концепции сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard, BSC). Понятие карты стратегии и стратегических перспектив. Перспективы «финансы», «клиенты», «внутренние процессы», «обучение и рост». Причинно-следственные связи. Цели и целевые значения. Стратегические инициативы. Графическое представление взаимосвязи элементов Balanced Scorecard. Область применения и ограничения концепции BSC.

### **Тема 4. Финансовая составляющая BSC**

Основные цели финансовой составляющей. Стадии развития компании (рост, устойчивое состояние, «сбор урожая»). Стратегия производительности, стратегия роста. Стратегии финансового развития компании (рост доходности, увеличение производительности и сокращение издержек, использование активов и управление рисками). Рост доходов и расширение структуры деятельности. Новые продукты. Новое применение. Новые клиенты и рынки. Новые взаимоотношения. Новая структура предложения товаров и услуг. Новая ценовая стратегия. Сокращение издержек и увеличение производительности. Снижение удельных издержек. Совершенствование системы каналов. Сокращение текущих расходов. Использование активов и инвестиционная стратегия. Денежный цикл. Оптимизация использования активов.

### **Тема 5. Клиентская составляющая BSC**

Определение приоритетных клиентов и оценка их удовлетворенности. Создание дифференцированного предложения ценности. Группа ключевых показателей клиентской составляющей. Доля рынка. Характеристика товара (цена, качество, наличие, выбор, функциональность). Расширение клиентской базы. Взаимоотношения (обслуживание, партнерство) Сохранение клиентской базы. Имидж, бренд. Удовлетворение потребностей клиента. Индексы приверженности и удовлетворенности клиента, индекс количества потребителей. Прибыльность клиента. Расходы на обслуживание клиента, затраты на маркетинг и удержание клиента.

### **Тема 6. Составляющая бизнес-процессов BSC**

Основные задачи составляющей внутренних бизнес-процессов BSC. Внутренние бизнес-процессы как инструмент создания стоимости. Основные внутренние бизнес-процессы. Процессы «короткой волны» процесс управления производством (приобретение сырья у поставщиков, превращение сырья в готовый продукт, распределение готового продукта по клиентам (дистрибуция), управление рисками); процесс управления клиентами (выбор целевого клиента, завоевание целевого клиента, сохранение клиентской базы, развитие и расширение бизнеса с клиентами). Процессы «длинной волны» инновационные процессы (определение возможностей новых продуктов и услуг, управление портфелем разработки и продвижения новых продуктов и услуг, разработка и продвижение новых продуктов и услуг на рынки, внедрение и продвижение новых продуктов и услуг на рынок); законодательный и социальный процессы (окружающая среда, безопасность и здоровье, трудоустройство, инвестиции в развитие сообщества). Группа ключевых показателей клиентской составляющей. Доля рынка. Характеристика товара (цена, качество, наличие, выбор, функциональность).

### **Тема 7. Составляющая обучения и развития BSC**

Основные задачи составляющей обучения и развития BSC. Составляющая обучения и развития как основа эффективного использования нематериального капитала компании.

Содержание нематериальных активов компании и цели управления ими. Человеческий капитал (умение, опыт, знания), организационный капитал (организационная структура и культура, лидерство, соответствие, работа в команде). Понятие компетенции и формирование «профиля компетенции» сотрудника. Клиентский (репутационный) капитал. Информационный капитал (базы данных, сети, системы).

**Тема 8. Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности.**

Опережающие и результирующие KPI. Формирование дерева KPI. Методики рас KPI, Tableaubord – система мониторинга и оценки эффективности управления бизнесом. Формирование комплекса показателей оценки деятельности компании. Операционная, тактическая, стратегическая панели индикаторов. четов основных показателей работы персонала и их взаимосвязь с целевыми установками, определенными стратегией компании.

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 «Управление результативностью производства гостиничных услуг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<i>Наименование темы</i>	<i>Формы контроля</i>
<b>Очная форма обучения</b>	
Тема 1. Управленческие аспекты курса	устный опрос, самостоятельная работа, доклад
Тема 2. Эффективность как бизнес-результат	устный опрос, самостоятельная работа, доклад
Тема 3. Методология сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard)	устный опрос, самостоятельная работа, доклад
Тема 4. Финансовая составляющая BSC	устный опрос, самостоятельная работа, доклад
Тема 5. Клиентская составляющая BSC	устный опрос, самостоятельная работа, доклад
Тема 6. Составляющая бизнес-процессов BSC	устный опрос, самостоятельная работа, доклад
Тема 7. Составляющая обучения и развития BSC	устный опрос, самостоятельная работа, доклад
Тема 8. Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности.	устный опрос, самостоятельная работа, доклад, проект

В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для платформы Moodle.

**4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**Типовые оценочные материалы по темам 1-8**

**Вопросы для самопроверки:**

*Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).*

1. Понятие бизнеса и его участников.
2. Субъекты и объекты управления бизнесом.
3. Обоснование подхода к управлению эффективностью бизнеса.
4. Стратегический подход к управлению эффективностью бизнеса в концепции BPM – Business Performance Management.
5. Понятие и виды эффективности.
6. Ключевые показатели эффективности бизнеса (KPI).
7. Эффективность бизнеса на разных стадиях жизненного цикла компании.
8. Основные понятия стратегического менеджмента.
9. История возникновения и развития концепции сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard, BSC).
10. Перспективы «финансы», «клиенты», «внутренние процессы», «обучение и рост».
11. Стратегические инициативы. 12. Основные цели финансовой составляющей.
13. Стратегия производительности, стратегия роста.
14. Рост доходов и расширение структуры деятельности.
15. Сокращение издержек и увеличение производительности.
16. Использование активов и инвестиционная стратегия.
17. Основные задачи клиентской составляющей BSC.
18. Группа ключевых показателей клиентской составляющей.
19. Удовлетворение потребностей клиента.
20. Основные задачи составляющей внутренних бизнес-процессов BSC.
21. Процессы «короткой волны».
22. Процессы «длинной волны».
23. Группа ключевых показателей клиентской составляющей.
24. Основные задачи составляющей обучения и развития BSC.
25. Содержание нематериальных активов компании и цели управления ими.
26. Человеческий капитал.
27. Клиентский (репутационный) капитал.
28. Информационный капитал.
29. Постановка индивидуальных критериев эффективности.
30. Опережающие и результирующие KPI.
31. Формирование дерева KPI.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Система информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента
2. Информационные системы управления эффективностью бизнеса (BPM-системы).
3. Информационные системы управленческого учета и контроллинга.
4. Стандарты и методы формирования консолидированной финансовой отчетности.
5. Реализация методов управленческого учета в информационных системах.
6. Информационные системы планирования и бюджетирования.
7. Автоматизация формирования консолидированной финансовой отчетности.
8. Методики финансового анализа деятельности предприятий.
9. Информационные системы финансового анализа деятельности предприятий.
10. Комплексные системы управления эффективностью.
11. Информационные системы финансового анализа деятельности предприятий.
12. Комплексные системы управления эффективностью.

**Тематика докладов:**

*Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, подразделите на подтемы, соберите сведения для презентации, выбрав главное и отсеяв второстепенное, выведите на слайды (10 – 15 слайдов), сделайте выводы, укажите использованные источники информации:*

1. Развитие понятия «эффективность».
2. Причинно-следственные связи в стратегической карте.
3. Процессный подход в менеджменте. Преимущества и недостатки.
4. Нематериальные активы компании как объект управления.
5. Современные методики оценки удовлетворенности клиента.
6. Современные методики удовлетворенности персонала.
7. Целевые установки эффективности для акционеров.

**Темы групповых проектов**

*Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование*

1. Разработка бизнес-плана для предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.
2. Разработка бизнес-плана для предприятия туризма.

Оценочные средства	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректность и полнота ответов</li> </ul>	<p><b>Сложный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 5 баллов Правильный, но не аргументированный ответ – 3 балла Неверный ответ – 0 баллов</p> <p><b>Обычный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 2 балла Правильный, но не аргументированный ответ – 1 балла Неверный ответ – 0 баллов.</p> <p><b>Простой вопрос:</b> Правильный ответ – 1 балл; Неправильный ответ – 0 баллов</p>
Доклад-презентация	<p>соблюдение регламента (10 мин.);</p> <p>характер источников (более трех источников);</p> <p>подача материала (презентация);</p> <p>ответы на вопросы (владение материалом).</p>	<p>Каждый критерий оценки доклада оценивается в 1 балл, максимум 4 балла за доклад. Допускается не более 3 докладов в семестр.</p>

**5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.**

### 5.1. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов (средств): Зачет проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы.

При проведении экзамена возможно использование дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ).

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор	Критерий оценивания
ПКР-1.3: Способен разрабатывать планы доходов и расходов организаций сферы гостеприимства и общественного питания и вырабатывает управленческие решения на базе объективных результатов анализа деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений	<p>Осуществляет сбор и анализ данных о затратах организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений.</p> <p>Организует оценку экономической эффективности деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений.</p> <p>Разрабатывает планы доходов и расходов организаций сферы гостеприимства и общественного питания и вырабатывает управленческие решения на базе объективных результатов анализа деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений</p>	<p>Сформированное систематическое владение технологиями оценки затрат на процессы проектирования туристских и гостинично-ресторанных комплексов.</p> <p>Отвечающий исчерпывающе, логически и аргументировано излагает материал, тесно связывает теорию с практикой посредством иллюстрирующих примеров; обосновывает собственную точку зрения при анализе конкретной проблемы исследования, свободно отвечает на поставленные дополнительные вопросы, делает обоснованные выводы.</p>

#### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Оценочные средства	Показатели оценки	Критерии оценки
Зачет	<p>В соответствии с бально-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится 1 вопрос.</p> <p>Вопрос - 15 баллов</p>	<p>11-15 баллов – получены полные и исчерпывающие ответы на вопросы, указанные в билете. Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, способность принимать быстрые и нестандартные решения. Грамотность и стилистика изложения материала.</p> <p>6-10 баллов – получены</p>

		<p>стандартные ответы на вопросы, указанные в билете., Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, , однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p>1-5 баллов – неполное раскрытие основного содержания вопроса билета</p> <p>0 - ответы на предложенные в билете вопросы отсутствуют, либо даны неверно. Студент не знает основных понятий и категорий, а также не имеет отчетливого представления о предмете, системе и структуре дисциплины.</p>
	<p>Ситуационная задача (кейс) - 15 баллов</p>	<p>0 – неверное решение или задача не решена</p> <p>1-5- задача решена с некоторыми неточностями</p> <p>6-10 – стандартное решение задачи</p> <p>11-15 – нестандартное (многоплановое) решение задачи</p>

### Типовые вопросы для зачета

*Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):*

1. Что такое корпоративное управление (corporate governance)?
2. В чем заключается проблема агентских отношений?
3. Каковы примеры конфликта интересов владельцев бизнеса и наемных менеджеров (директоров)?
4. Как происходило развитие корпоративного управления?
5. Каковы существующие кодексы корпоративного управления?
6. Как вопросы информационной прозрачности находят отражение в кодексах корпоративного

управления?

7. Каковы современные системы корпоративной отчетности?
8. Какова роль Международных стандартов финансовой отчетности?
9. Какова роль отчетности в области устойчивого развития (GRI)?
10. Что такое стратегия и стратегический менеджмент?
11. Как корпоративное управление и стратегический менеджмент связаны между собой?
12. Каковы три уровня стратегии?
13. В чем заключается сущность «рациональной модели» стратегического менеджмента?
14. Каковы основные стадии реализации «рациональной модели»?
15. Каковы функции обработки информации на каждой из стадий «рациональной модели»?
16. В чем заключаются достоинства и недостатки «рациональной модели»?
17. Что такое «продуманные» и «неотложные» стратегии?
18. Каковы альтернативные модели стратегического управления?
19. В чем заключается сущность «ограниченной рациональности»?
20. В чем заключается сущность инкрементализма?
21. В чем заключается сущность стратегического оппортунизма?
22. Каковы основные проблемы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента?
23. В чем состоит сущность системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента?
24. Какова классификация информационных потоков системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента?
25. Каковы основные подсистемы (функциональные блоки) системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента?
26. Каковы основные характеристики блока стратегического анализа и моделирования?
27. Каковы основные характеристики блока управления по ключевым показателям?
28. Каковы основные характеристики блока корпоративного планирования и бюджетирования?
29. Каковы основные характеристики блока консолидации финансовой отчетности? В чем заключается сущность концепции управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM)?
30. Какова функциональность типовой BPM-системы?
31. Каковы основные характеристики функций формализации стратегии?
32. Каковы основные характеристики функций планирования?
33. Каковы основные характеристики функций мониторинга и анализа?
34. Каковы основные характеристики функций корректирующих воздействий?
35. Как выглядит типовая архитектура BPM-системы?
36. Что такое основные технологии и смежные приложения? Какие компании являются основными разработчиками BPM-систем?
37. Как BPM-системы применяются в организациях разных отраслей?
38. В чем состоит сущность управленческого учета?
39. В чем заключаются различия между финансовым и управленческим учетом?
40. Каковы три основные задачи управленческого учета?
41. Каковы особенности управленческого учета на разных уровнях управления – стратегическом, тактическом и оперативном?
42. Каковы современные направления управленческого учета и какими особенностями современного бизнеса они вызваны?
43. Каковы источники информации управленческого учета?
44. Каковы основные группы пользователей информации управленческого учета?
45. По каким признакам может быть произведена классификация затрат?
46. Каковы особенности учета материальных и трудовых затрат?

47. Каковы особенности калькуляции себестоимости на основе метода полного поглощения и маржинального метода?
48. Какие модули ERP-систем применяются для учета и управления финансами?
49. Как финансовые модули ERP-систем связаны с функциями логистики и производства?
50. Каковы основные объекты Главной книги ERP-системы?
51. Как в ERP-системах реализуются принципы мультивалютного учета?
52. Как в ERP-системах реализуются функции учета расчетов с дебиторами и кредиторами?
53. Как в ERP-системах реализуются функции учета денежных средств?
54. Как в ERP-системах реализуются функции учета основных средств?
55. Какие методы амортизации основных средств могут быть реализованы в ERP-системах?
56. Как в ERP-системах реализуются функции учета материально-производственных запасов?
57. Какие методы оценки материально-производственных запасов применяются в ERP-системах?
58. Какие информационные системы могут применяться для решения задач планирования и бюджетирования?
59. Каковы преимущества и недостатки электронных таблиц как инструмента бюджетирования?
60. Каковы преимущества и недостатки заказных разработок и ERP-систем в части планирования и бюджетирования?
61. Каковы особенности специализированных систем бюджетирования?
62. Какова роль специализированных систем планирования и бюджетирования в комплексе решений управления эффективностью бизнеса (BPM-системе)?
63. Как происходит интеграция специализированных систем планирования и бюджетирования с ERP-системами?
64. Как организовано многомерное представление информации в специализированных системах планирования и бюджетирования?
65. Каковы основные аналитические направления специализированных систем планирования и бюджетирования?
66. Как обеспечивается мультивалютность планирования и бюджетирования?
67. В чем состоит сущность консолидированной финансовой отчетности?
68. Какова роль консолидированной финансовой отчетности в современном бизнесе?
69. Кто является пользователями консолидированной финансовой отчетности?
70. Какие управленческие решения принимаются на основе консолидированной финансовой отчетности?

### ***Шкала оценивания***

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 (с изменениями от 22.01.2020 № 09) «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

30 баллов - на промежуточную аттестацию

50 баллов - на работу на семинарских занятиях

20 баллов - на посещаемость занятий

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/«не зачтено»:

от 0 по 50 баллов	«не зачтено»
от 51 по 100 баллов	«зачтено»

Зачет проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность зачета для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачет не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Зачет проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 30 минут. При явке на зачет обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

Промежуточная аттестация в системе ДОТ. Пройдет в виде онлайн-встречи в приложении Office 365 «Teams». Приложение рекомендуется установить локально. Студент должен войти в систему с помощью учетной записи Office 365 РАНХиГС, чтобы обеспечить базовую проверку личности.

В случае применения дистанционного режима промежуточной аттестации она проводится следующим образом: устно в ДОТ/письменно с прокторингом/ тестирование с прокторингом. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Помимо этого, для каждого семинарского занятия ряд студентов готовят доклады, цель которых более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

Выбор темы доклада определяется самим студентом в рамках предлагаемой к обсуждению общей темы семинарского занятия. Тема и структура доклада согласовывается с преподавателем. Помимо теории вопроса в рамках доклада студенту необходимо отразить практические аспекты ее применения, продемонстрировав не только свои знания, но и умение использовать их для решения практических задач.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с контрольными вопросами по теме, а также выполнить тренировочные задания по уже пройденной теме.

По мере изучения дисциплины преподавателем могут проводиться письменные работы, цель которых оценить, насколько успешно студентом усвоены материалы лекций, семинарских занятий, а также насколько эффективно проводится им самостоятельная работа, предусмотренная учебным планом.

### **Методические рекомендации по устному вопросу**

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определённую тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описаном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

### **Методические рекомендации по составлению доклада:**

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

#### **1. Введение:**

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

#### **2. Основное содержание доклада:**

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

#### **3. Заключение:**

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

### 7.1. Основная литература

1. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса : монография / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 207 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13341-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496467>
2. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496363>

### 7.2. Дополнительная литература

1. Клименко, Т. И. Теория и методология управления эффективностью комплекса отраслей сферы услуг : монография / Т. И. Клименко, А. И. Шинкевич. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-7882-2313-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95043.html>
2. Атаманчук, Г. В. Управление. Сущность, ценность, эффективность : учебное пособие для вузов / Г. В. Атаманчук. — Москва : Академический Проект, 2006. — 544 с. — ISBN 5-8291-0671-X. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/36614.html>
3. Одинцов, Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01052-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450638>

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Орлова П.И. Бизнес-планирование: учебник / под ред. М.И. Глуховой / П.И. Орлова. - М.: ИТК "Дашков", 2013. - 284 с.
2. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2013. - 432 с. - дополнительная:
3. Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы ProjectExpert: учеб.пособие / В.С. Алиев, Д.В. Чистов. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 432 с.
4. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 296 с.
5. Бронникова Т. С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 224 с.

### 7.3. Нормативные правовые документы

Не используются.

### 7.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

**Русскоязычные ресурсы**

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

**Англоязычные ресурсы**

4. EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
5. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

**7.5. Иные источники**

Не предусмотрено.

**8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.