

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«ВЕРХНЕВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОБИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «Верхневолжский ГАУ»)**

**ИНСТИТУТ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ И БИОИНЖЕНЕРИИ**

**УТВЕРЖДЕНА**  
протоколом заседания  
методической комиссии институ-  
та  
№ 1 от «18 » сентября 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управление ресторанным бизнесом»**

Направление подготовки / специальность	<b>19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания</b>
Направленность(и) (профиль(и))	<b>Управление ресторанным бизнесом</b>
Уровень образовательной программы	<b>Бакалавриат</b>
Форма(ы) обучения	<b>Очная</b>
Трудоемкость дисциплины, ЗЕТ	<b>14</b>
Трудоемкость дисциплины, час.	<b>504</b>

Разработчик:

Д.э.н., профессор кафедры экономики, менеджмента и  
цифровых технологий

О.В. Гонова

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой экономики, менеджмента и  
цифровых технологий

О.В. Гонова

Иваново 2025

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Цель освоения дисциплины является овладение обучающимися специальными знаниями в области методологии управления ресторанным бизнесом.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В соответствии с учебным планом дисциплина относится к

Часть, формируемая участниками образовательных отношений

Статус дисциплины вариативная

Обеспечивающие (предшествующие) дисциплины, практики

Экономика и организация предприятий АПК  
Бизнес планирование

Обеспечиваемые (последующие) дисциплины, практики

Организационно-управленческая практика

## 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) (ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ)

Шифр и наименование компетенции	Индикатор (ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Номер (а) раздела (ов) дисциплины (модуля), отвечающего (их) за формирование данного (ых) индикатора (ов) достижения компетенции
<b>УК-3</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<b>ИД-1<sub>ук-3</sub></b> Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата	1-5
	<b>ИД-2<sub>ук-3</sub></b> Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	
<b>ПК-1</b> Способен управлять материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания	<b>ИД-1<sub>пк-1</sub></b> Основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных	1-5
	<b>ИД-2<sub>пк-1</sub></b> Оценка материальных ресурсов департаментов (служб, отделов)	
	<b>ИД-3<sub>пк-1</sub></b> Оценка функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов)	
<b>ПК-2</b> Способен осуществлять взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами	<b>ИД-1<sub>пк-2</sub></b> <b>Методы взаимодействия с потребителями, партнерами и другими заинтересованными сторонами - представителями разных культур</b>	1-5
	<b>ИД-1<sub>пк-2</sub></b> Соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей	

	собеседников	
	ИД-1 ПК-2 Проведение встреч, переговоров и презентаций продукции и услуг предприятия питания потребителям, партнерам и заинтересованным сторонам	
<b>ПК-3</b> Способен контролировать и оценивать эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ИД-1 ПК-3 Анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем	1-5
	ИД-2 ПК-3 Методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) предприятий питания	
	ИД-3 ПК-3 Определение форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) предприятия питания	

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

##### 4.1. Содержание дисциплины (модуля)

###### 4.1.1 Очная форма

№ п/п	Темы занятий	Виды учебных занятий и трудоемкость, час.				Контроль знаний*	Применяемые активные и интерактивные технологии обучения
		лекции	практические (семинарские)	лабораторные	самостоятельная работа		
1.	Введение в управление ресторанным бизнесом	10	20		34	ВПР, Т, Э	Лекция дискуссия
2.	Организация работы ресторана	10	20		34	ВПР, УО, Т, Э	Проектный метод
3.	Управление человеческими ресурсами	12	24		34	ВПР, УО, Э	Проектный метод
4.	Маркетинг ресторанного бизнеса	12	24		30	ВПР, ЗКП, Э	Проектный метод
5.	Финансовый менеджмент ресторанного бизнеса	12	24		30	ВПР, ЗКП, Э	Проектный метод
6.	Стратегический менеджмент ресторанного бизнеса	12	24		30	ВПР, ЗКП, Э	Проектный метод
	Итого	68	136		192		

\* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, ВЛР – выполнение лабораторной работы, ВПР – выполнение практической работы, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, ЗКР – защита курсовой работы, ЗКП – защита курсового проекта, Э – экзамен, З – зачет.

#### 4.2. Распределение часов дисциплины (модуля) по видам работы и форма контроля\*

\* Э – экзамен, З – зачет, ЗаО – зачет с оценкой, КП – курсовой проект, КР – курсовая работа, К – контрольная работа.

##### 4.2.1. Очная форма:

Вид занятий	1 курс		2 курс		3 курс		4 курс	
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.	6 сем.	7 сем.	8 сем.
Лекции						32	36	
Лабораторные								
Практические						64	72	
Итого контактной работы						96	108	
Самостоятельная работа и контроль						156	144	
Форма контроля						Э	Э, КП	

## 5. ОРГАНИЗАЦИЯ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 5.1. Содержание самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

- Темы индивидуальных заданий:
  - Налоговая политика как составная часть финансовой политики ресторанного бизнеса.
  - Политика управления кредиторской задолженностью компании.
  - Оценка влияния учетной политики на финансовые показатели деятельности предприятия.
- Темы, выносимые на самостоятельную проработку:
  - Методы и инструменты финансового риск – менеджмента.
  - Оценка финансовой устойчивости предприятий.
  - Методы оценки стоимости компании.

### 5.2. Контроль самостоятельной работы

Оценка результатов самостоятельной работы организуется следующим образом:

- устный опрос по вопросам, выносимым на самостоятельное изучение;
- проверка выполненного задания.

### 5.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

При выполнении самостоятельной работы рекомендуется использовать основную и дополнительную литературу, методические указания и разработки кафедры, а так же Интернет-ресурсы.

1) Гонова, О.В. Бизнес-планирование и экономическое обоснование использования кредитных ресурсов: учеб. - метод. пособие для студ. бакалавр. / О.В. Гонова, Устинова О.С., Малыгин А.А. - Иваново: ИГСХА, 2014. - 124с.: гр.

2) Бизнес-планирование: методические указания / составители И.А. Захаренкова [и др.]. – Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2021. – 20 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/191156>

3) Гонова О.В. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. Учебно-методическое пособие к практическим занятиям и самостоятельной работе / О.В. Гонова - Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская ГСХА, 2022. – 122 с.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Основная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля)**

1. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник для студ. вузов /Р. Г. Мумладзе и [др.]. – М.:КНОРУС, 2009.- 384 с.
2. Гонова, О.В. Бизнес-планирование и экономическое обоснование использования кредитных ресурсов: учеб. - метод. пособие для студ. бакалавр. / О.В. Гонова, Устинова О.С., Малыгин А.А. - Иваново: ИГСХА, 2014. - 124с.: гр.
3. Тарасова, И.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебно-методическое пособие / И.Н. Тарасова. — Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2021. — 120 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/195224>
4. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебно-методическое пособие / С.Г. Ханмагомедов, П.И. Алиева, М.М. Джамалдиева [и др.]. — Махачкала: ДагГАУ имени М.М. Джамбулатова, 2020. — 77 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/138127>
5. Управление проектами : учебник / В. Н. Островская, Г. В. Воронцова, О. Н. Момотова [и др.]. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2019. — 400 с. — ISBN 978-5-8114-4043-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/114700> . — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Финансовый менеджмент: Практикум по дисциплине «Финансовый менеджмент» / О.В. Гонова, А.А. Малыгин, О.В. Стулова - Иваново: ФГОУ ВПО «Ивановская ГСХА имени академика Д. К. Беляева», 2011. - 99с.
7. Чувакова С.Г. Стратегический маркетинг: учебное пособие /С.Г. Чувакова - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. -272 с. (10 экз)

### **6.2. Дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля)**

1. Будович, Л.С. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности учебно-методическое пособие / Л.С. Будович, Ю.В. Старцева. – Москва: РТУ МИРЭА, 2021. – 177 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/182556>
2. Малюк, В.И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование: практикум для студ. вузов /В. И. Малюк. - М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
4. Николенко, П. Г. Организация обслуживания в сфере гостеприимства: учебник для вузов / П. Г. Николенко, М. В. Ефремова. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 548 с. — ISBN 978-5-507-48342-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/380714>

### **6.3. Ресурсы сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины**

- сайт Росстата РФ – <https://rosstat.gov.ru/>
- сайт ЦБ РФ – <https://www.cbr.ru/>

### **6.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

- 1) Бизнес-планирование: рабочая тетрадь: учебное пособие / составители Л.А. Хомутова, Г.В. Фадеева. – 2-е изд., исправ. и доп. – пос. Караваяево: КГСХА, 2020. – 62 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/171704>

- 2) Гонова, О.В. Бизнес-планирование: методические указания к лабораторно-практическим занятиям и самостоятельной работе для студентов / О.В. Гонова – Иваново: ИГСХА, 2023.

**6.5. Информационные справочные системы, используемые для освоения дисциплины (модуля) (при необходимости)**

Электронно-библиотечная система «Лань»;  
СПС КонсультантПлюс

**6.6. Программное обеспечение, используемое для освоения дисциплины (модуля) (при необходимости)**

- 1) Интегрированный пакет прикладных программ общего назначения Microsoft Office
- 2) Операционная система типа Windows
- 3) Интернет –браузер

**7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

№ п/п	Наименование специальных помещений* и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины, а также техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.
2.	Помещение для самостоятельной работы	укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации

*\*Специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.*

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**«Управление ресторанным бизнесом»**

**1. Перечень компетенций, формируемых на данном этапе**

**1.1. Очная форма:**

Шифр и наименование компетенции	Индикатор(ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Форма контроля*	Оценочные средства
1	2	3	4
<b>УК-3</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<b>ИД-3УК-3</b> Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата <b>ИД-4УК-3</b> Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	ВПр, Т,Э,	Кейс-задания практических работ, комплект тестовых заданий, комплект вопросов к экзамену
<b>ПК-1</b> Способен управлять материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания	<b>ИКВ- 1</b> <i>Оценка материальных ресурсов департаментов (служб, отделов)</i> <b>ИКВ- 2</b> <i>Оценка функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов)</i>	ВПр, КП, Т,Э,	Кейс-задания практических работ, требования к выполнению курсового проекта, комплект тестовых заданий, комплект вопросов к экзамену
<b>ПК-2</b> Способен осуществлять взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами	<i>Методы взаимодействия с потребителями, партнерами и другими заинтересованными сторонами - представителями разных культур</i>		Кейс-задания практических работ, требования к выполнению курсового проекта, комплект тестовых заданий, комплект вопросов к экзамену
<b>ПК-3</b> Способен контролировать и оценивать эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания	<b>ИКВ -1 ПК -3</b> <i>Организация контроля исполнения персоналом принятых решений</i>	ВПр, КП, Т, Э	Кейс-задания практических работ, требования к выполнению курсового проекта, комплект тестовых заданий, комплект вопросов к экзамену

\* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, ВПр – выполнение практической работы, КР- курсовая работа, КП – курсовой проект, Э – экзамен.

## 2. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на данном этапе их формирования

Показатели	Критерии оценивания*			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий

\* Преподаватель вправе изменить критерии оценивания в соответствии с ФГОС ВО и особенностями ОПОП.



### 3. Оценочные средства

#### 3.1. Наименование оценочного средства

##### 3.1.База заданий для кейс-задач.

**Кейс-задание 1.** Оценить преимущества предприятия по сравнению с наиболее сильным конкурентом, используя метод построения профиля требований. Параметры оценить по 10-тибалльной шкале

Таблица – Исходные данные

Показатели	Коэффициент весомости	Предприятие	Конкуренты	
			№ 1	№ 2
Объем продаж, тыс. т	0,23	250	175	240
Занимаемая доля рынка, %	0,2	21	14	20
Период деятельности предприятия, лет	0,12	5	8	3
Цена, руб.	0,25	67	70	69
Расходы на рекламу, тыс. руб.	0,13	750	700	620
Уровень сервисного об- служивания	0,07	высокое	среднее	высокое

**Кейс-задание 2.** Составить бюджет маркетинга.

Плановый объем продаж предприятия составляет 42 000 тыс. руб. Предприятие на маркетинг выделяет 5% от объема продаж. В прошлом году на маркетинг было выделено 1850 тыс. руб., в том числе по направлениям работы: реклама – 1300 тыс. руб.; мероприятия по стимулированию спроса – 460 тыс. руб.; маркетинговые исследования – 90 тыс. руб. В планируемом году разбивка бюджета маркетинга по направлениям работы не изменится.

**Кейс-задание 3.** Рассчитать цену реализации товара.

Полные затраты составляют 25 000 тыс. руб. Объем продаж – 2080 т. Планируемая рентабельность продукции – 12%.

Какой метод ценообразования использован?

**Кейс-задание 4.** Рассчитать цены на товар А и товар Б.

Объем продаж товара А – 86 т, товара Б – 100 т. Полные затраты на товар А составляют 3 800 тыс. руб., на товар Б – 4 100 тыс. руб. От реализации товаров предприятие планирует получить прибыль в размере 4 500 тыс. руб. При этом на товар А должно приходиться 40% прибыли, на товар Б – 60%.

**Кейс-задание 5.** Рассчитать, каков должен быть объем продаж товара, что бы сложившейся рыночной цене 52 руб. за единицу, предприятие получило прибыль в размере 4 500 тыс. руб.

Постоянные затраты составляют 550 тыс. руб. Переменные затраты в расчете на единицу продукции – 41 руб.

**Кейс-задание 6.** Установить цену на товар, используя метод ценообразования с ориентацией на ценностную значимость товара.

Таблица – Исходные данные

Показатели	Коэффициент весомости	Анализируемый товар	Товар-образец
Эргономичность	0,3	7	9
Дизайн	0,2	6	8
Надежность	0,15	7	7
Качество материала	0,35	6	9
Цена		х	1250

**Кейс-задание 7.** Рассчитать объем продаж по месяцам.

Часовая производительность оборудования – 600 кг продукции в смену. Степень загрузки производственных мощностей 90%. Базовая цена реализации 120 руб. за кг.

Таблица – Исходные данные

Показатель	Колебание цены по месяцам											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Цена, % от базовой	100	100	95	90	90	90	85	90	90	95	100	100

**Кейс-задание 8.** Рассчитать точку безубыточности, запас финансовой прочности проекта. Построить график безубыточности.

Объем продаж товара составляет 1 200 тыс. руб., полные затраты – 800 тыс. руб., на долю постоянных затрат приходится 30%.

**Кейс-задание 9.** Определить ставку дисконтирования для инвестиционного проекта создания производственных мощностей по переработке молока в сельскохозяйственном предприятии. Ставка рефинансирования ЦБ РФ – 8,25%.

Таблица - Типовые риски инвестиционных проектов

Типовой риск	Суть проекта	Поправка на риск, %
Низкий	Снижение себестоимости продукции	6-12
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8-12
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	11-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	16-20

**Кейс-задание 10.** Рассчитать денежный поток от операционной деятельности. Ставка налога на прибыль – 20%.

Таблица – Исходные данные

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Выручка от реализации	0	250	360	400	420	450
Затраты на производство и реализацию	0	200	210	220	230	245
в т.ч. амортизация	0	50	50	50	50	50
Прибыль до налогообложения						
Налог						
Чистая прибыль						
Сальдо потока от операционной деятельности						

**Кейс-задание 11.**

Используя данные сводного бухгалтерского баланса, сгруппируйте активы по степени ликвидности (таблица 1, 2), а пассивы - по срочности погашения (таблица 3, 4). Оцените возможности удовлетворения бухгалтерского баланса условию абсолютной ликвидности (таблица 5). Рассчитайте показатели текущей и перспективной ликвидности (таблица 6) Сформулируйте и запишите выводы.

Таблица 1 - Группировка и расчет активов бухгалтерского баланса

Группы активов	Обозначение	_____ год		Изменение (+, -)
		на начало года	на конец года	
Наиболее ликвидные	(A1)			
Быстрореализуемые	(A2)			
Медленно реализуемые	(A3)			
Труднореализуемые	(A4)			
БАЛАНС				

Таблица 2 - Группировка и расчет активов бухгалтерского баланса (на конец года)

Группы активов	Обозначение	Годы			Изменение г. от ____ г. (+, -)
Наиболее ликвидные	(A1)				
Быстрореализуемые	(A2)				
Медленнореализуемые	(A3)				
Труднореализуемые	(A4)				
БАЛАНС					

Таблица 3 - Группировка и расчет пассивов бухгалтерского баланса за \_\_\_\_\_ год

Группы активов	Обозначение	_____ год		Изменение (+, -)
		на начало года	на конец го- да	
Наиболее срочные	П1			
Краткосрочные	П2			
Долгосрочные	П3			
Постоянные (СК)	П4			
БАЛАНС				

Таблица 4 - Группировка и расчет пассивов бухгалтерского баланса (на конец года)

Группы активов	Обозначение	Годы			Изменение г. от ____ г. (+, -)
Наиболее срочные	П1				
Краткосрочные	П2				
Долгосрочные	П3				
Постоянные (СК)	П4				
БАЛАНС					

Таблица 5 - Соотношение групп актива и пассива баланса

Года	A1 > П1	A2 > П2	A3 > П3	A4 < П4

Таблица 6 - Расчет показателей ликвидности

Показатель	Порядок расчета	_____ год		Абсолютное изменение (+, -)
		на начало года	на конец года	
Общей платежеспособности	$\frac{A1+0,5 \times A2+0,3 \times A3}{П1+0,5 \times П2+0,3 \times П3}$			
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{A1}{П1 + П2}$			
Коэффициент промежуточного покрытия	$\frac{A1 + A2}{П1 + П2}$			
Текущей ликвидности	$\frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$			

Выводы:

**Кейс-задание 12.**

На основе сводного бухгалтерского баланса произвести расчет показателей ликвидности. Результаты расчета коэффициентов представить в таблице 7. Провести анализ полученных данных

Таблица 7 - Показатели ликвидности предприятия

Показатель	Нормативное значение	_____ г.	_____ г.	_____ г.	Отклонение _____ г. от _____ г., (+,-)
Коэффициент текущей ликвидности	>1,5 - 2				
Коэффициент быстрой ликвидности	>0,85				
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2				
Рабочий капитал	-				
Коэффициент маневренности собственного капитала	>1				

Выводы:

**Кейс-задание 13.**

На основе сводного бухгалтерского баланса и сводного отчета о прибылях и убытках произвести расчет показателей финансового положения предприятия. Результаты расчета коэффициентов представить в таблице 8. Провести анализ полученных результатов.

Таблица 8 - Показатели финансового положения предприятия

Показатели	Нормативное значение	_____ г.	_____ г.	_____ г.	Отклонение _____ г. от _____ г., (+,-)
Коэффициент собственности	>0,5				
Коэффициент самофинансирования	-				
Коэффициент финансового равновесия	>1				
Коэффициент финансовой напряженности	-				

Выводы:

**Кейс-задание 14.**

На основе сводного бухгалтерского баланса произвести расчет показателей эффективности использования активов предприятия. Результаты расчета коэффициентов представить в таблице 9. Провести анализ полученных результатов.

Таблица 9 - Показатели эффективности использования активов предприятия

Показатели	Нормативное значение	_____ г.	_____ г.	_____ г.	Отклонение _____ г. от _____ г., (+,-)
Показатель соотношения активов	<1				
Доля оборотного капитала	>0,5				
Коэффициент покрытия основных средств собственным капиталом	>1				

Выводы:

**Кейс-задание 15.**

Используя сводный отчет о прибылях и убытках и данные таблицы 10, рассчитать запас финансовой прочности предприятия, порог рентабельности (сумма выручки, которая необходима для возмещения постоянных расходов предприятия), силу воздействия операционного рычага. Для получения прогнозных значений необходимо увеличить сумму выручки от реализации продукции (работ, услуг) и переменные издержки на 10%. Результаты расчетов оформить в таблице 10.

Таблица 10 - Издержки предприятия в \_\_\_\_\_ году

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1. Переменные издержки	36237
из них:	
материалы	24585
заработная плата производственному персоналу	11652
2. Постоянные издержки	5681
из них:	
заработная плата управленческому персоналу	586
налоги	78
электроэнергия	554
вода	235
телефон	10
ремонт	462
амортизация	1920
другие постоянные издержки	1836

Таблица 11 - Расчет порога рентабельности, запаса финансовой прочности и силы воздействия операционного рычага

Показатели	г.	Прогнозный год
1. Выручка от реализации, тыс. руб.		
2. Переменные издержки, тыс. руб.		
из них:		
материалы		
заработная плата производственному персоналу, тыс. руб.		
другие переменные затраты, тыс. руб.		
3. Валовая маржа, тыс. руб.		
4. Коэффициент валовой маржи, руб.		
5. Постоянные издержки, тыс. руб.		
из них: заработная плата управленческому персоналу		
налоги		
электроэнергия		
вода		
телефон		
ремонт		
амортизация		
другие постоянные издержки		
6. Порог рентабельности, тыс. руб.		
7. Запас финансовой прочности, тыс. руб.		
8. Запас финансовой прочности, %		
9. Прибыль, тыс. руб.		
10. Сила воздействия операционного рычага		

Методика расчета показателей:

$$\text{Валовая } \_ \text{ маржа} = \text{Выручка } \_ \text{ от } \_ \text{ реализации} - \text{Переменные } \_ \text{ издержки} \quad (1)$$

$$\text{Коэффициент } \_ \text{ валовой } \_ \text{ маржи} = \frac{\text{Валовая } \_ \text{ маржа}}{\text{Выручка } \_ \text{ от } \_ \text{ реализации}} \quad (2)$$

$$\text{Порог}_\text{ рентабельности} = \frac{\text{Постоянные}_\text{ издержки}}{\text{Коэффициент}_\text{ валовой}_\text{ маржи}} \quad (3)$$

$$\text{Запас}_\text{ финансовой}_\text{ прочности} = \text{Выручка}_\text{ от}_\text{ реализации} - \text{Порог}_\text{ рентабельности} \quad (4)$$

$$\text{Запас}_\text{ финансовой}_\text{ прочности}, \% = \frac{\text{Запас}_\text{ финансовой}_\text{ прочности}}{\text{Выручка}_\text{ от}_\text{ реализации}} \quad (5)$$

$$\text{Чистая}_\text{ прибыль} = \text{Выручка}_\text{ от}_\text{ реализации} - \text{Издержки}(\text{переменные} + \text{постоянные}) \quad (6)$$

$$\text{Сила}_\text{ воздействия}_\text{ операционного}_\text{ рычага} = \frac{\text{Валовая}_\text{ маржа}}{\text{Чистая}_\text{ прибыль}} \quad (7)$$

Выводы:

#### Кейс 16.

«Пятерочка» - торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, - это увеличить наценку: она в среднем составляет 10-12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно - разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз больше, чем в прочих известных сетях России - как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

#### Вопросы:

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
- 3) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
- 4) Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

### **Кейс 17.**

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери - Оксана. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.

Оксана было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксана шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

#### **Вопросы:**

- 1) Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
- 2) Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
- 3) Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

### **3.1.2. Методические материалы**

*Обучающиеся выполняют кейс-задания. За правильное выполнение каждого кейс-задания – 2 балла.*

*Условия и порядок проведения текущего контроля знаний представлены ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».*

### **3.2. Комплект тестовых заданий**

#### **3.2.1. Тестовые задания**

Что такое элемент денежного потока в составе выручки от продаж?

- А) налогооблагаемая прибыль
- Б) операционная прибыль
- В) чистая прибыль
- Г) прибыль от продаж

Функции, выполняемые финансами организаций:

- А) производственная, контрольная, распределительная.
- Б) контрольная, учетная.
- В) распределительная, контрольная

Какое из представленных соотношений выражает дивидендную доходность акции?

- А) Сумма дивиденда, выплачиваемая по акции / Номинальная цена акции
- Б) Рыночная цена акции / Сумма дивиденда, выплачиваемая по акции
- В) Номинальная цена акции / Сумма дивиденда, выплачиваемая по акции

Г) Сумма дивиденда, выплачиваемая по акции / Рыночная цена акции

Цель формирования операционного остатка денежных активов:

- А) обеспечения текущих платежей, связанных с производственно-коммерческой деятельностью предприятия
- Б) осуществления высокодоходных краткосрочных финансовых вложений
- В) улучшения имиджа организации в глазах общественности
- Г) страхования риска несвоевременного поступления денежных средств от операционной деятельности

Что характеризует уровень финансового левериджа?

- А) зависимость величины чистой прибыли и прибыли от реализации продукции
- Б) темп изменения чистой прибыли
- В) степень чувствительности чистой прибыли к изменению объема прибыли от реализации продукции
- Г) темп изменения выплат на акцию

Финансовую политику организации формирует:

- А) главный бухгалтер организации
- Б) финансовый менеджер
- В) руководитель хозяйствующего субъекта

Что такое горизонтальный метод финансового анализа?

- А) определение структуры итоговых финансовых показателей
- Б) сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом
- В) сравнение статей баланса с аналогичными статьями балансов конкурентов
- Г) определение основной тенденции изменения динамики показателей

Какое взаимоотношение отражает расчет коэффициента финансовой независимости?

- А) заемного капитала к собственному капиталу
- Б) собственного капитала к валюте баланса
- В) собственного капитала к заемному капиталу
- Г) заемного капитала к валюте баланса

Прочитайте текст (вопрос) и запишите развернутый обоснованный ответ.

Дайте определение «Текущие финансовые потребности (ТФП)» и запишите методику расчета данного показателя.

Прочитайте текст (вопрос) и запишите развернутый обоснованный ответ.

Дайте определение «Собственные оборотные средства (СОС)» и запишите методику расчета данного показателя.

### **3.2.2 Методические материалы**

*Контроль за успеваемостью обучающихся осуществляется в соответствии с ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».*

### **3.3. Комплект тем для курсовых проектов**

#### **3.3.1. Примерная тематика курсовой проектов**

1. Управление и анализ производительности и оплаты труда в организации
2. Анализ маркетинговой деятельности организации
3. Анализ менеджмента деятельности организации



4. Комплексный анализ финансовых результатов деятельности организации
5. Комплексный анализ финансового состояния предприятия и диагностика риска его банкротства
6. Комплексный анализ финансовой устойчивости и платежеспособности организации
7. Комплексный анализ инвестиционной деятельности организации
8. Комплексный анализ условий хозяйствования и уровня экономического развития организации
9. Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности в организации.
10. Анализ организационной структуры управления предприятием (организацией, фирмой) и разработка предложений по ее совершенствованию.
11. Финансовый менеджмент ресторанного бизнеса
12. Стратегический менеджмент ресторанного бизнеса

### **3.3.2. Методические материалы**

Курсовые работы выполняются на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятий (организаций).

Общие требования к оформлению письменных работ даны в Приложении № 1 к Положению ПВД-12 «О самостоятельной работе обучающихся».

Порядок защиты курсового проекта (работы) даны в Положении ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

## **3.4. Комплект вопросов к экзамену**

### **3.4.1. Вопросы к экзамену за 7 семестр:**

1. Введение в управление ресторанным бизнесом
2. Организация работы ресторана
3. Управление человеческими ресурсами
4. Что включает в себя управление ресторанным бизнесом
5. Какие основные функции выполняет ресторан
6. Каковы основные задачи отдела управления человеческими ресурсами
7. Какие этапы включает в себя процесс отбора персонала
8. Как можно мотивировать сотрудников ресторана
9. Какую роль играют HR менеджеры в управлении персоналом
10. Как оценить эффективность работы сотрудников ресторана
11. Как система управления персоналом помогает ресторану стать успешным
12. В чем особенности управления человеческими ресурсами в общественном питании
13. Как HR специалист может помочь в создании комфортной рабочей атмосферы?
14. Как технологии и инновации могут улучшить управление человеческими ресурсами в ресторане
15. Каковы наиболее распространенные проблемы HR специалистов в ресторанном бизнесе и как их решить
16. Каковы основные аспекты планирования расположения и планировки ресторана
17. Что учитывается при выборе местоположения ресторана
18. Каковы функции и задачи менеджмента ресторана
19. Как обеспечить качество услуг в ресторане и соответствие стандартам безопасности
20. Какие критерии учитываются при наборе и обучении персонала

21. Каковы особенности менеджмента ресторана
22. Как планировать дизайн интерьера и оформление ресторана
23. Что включает в себя операционное управление рестораном
24. Какие основные задачи стоят перед операционным управлением ресторана
25. Как управлять обслуживанием клиентов в ресторане

#### **3.4.2. Вопросы к экзамену за 8 семестр:**

1. Маркетинг ресторанного бизнеса
2. Менеджмент ресторанного бизнеса
3. Показатели доходов и прибыли предприятия.
4. Показатели расходов предприятия.
5. Показатели ликвидности.
6. Показатели деловой активности.
7. Показатели рентабельности.
8. Показатели платежеспособности и рыночной активности предприятия.
9. Классификация затрат предприятия.
10. Основные методы дифференциации издержек.
11. Действие операционного рычага.
12. Взаимосвязь операционного и финансового рычага.
13. Источники предпринимательского риска.
14. Управление оборотным капиталом.
15. Этапы ценно-образовательного процесса на предприятии.
16. Рациональная структура источников средств предприятия.
17. Инвестиционная стратегия предприятия.
18. Инвестиционный анализ.
19. Понятие чистого оборотного капитала и текущих финансовых потребностей.
20. Ускорение оборачиваемости оборотного капитала.
21. Выбор политики комплексного оперативного управления текущими активами и текущими пассивами.
22. Формирование запасов.
23. Управление дебиторской задолженностью.
24. Управление денежными активами.
25. Финансовое прогнозирование.
26. Структура и принципы составления бюджета предприятия.
27. Финансовое планирование и методы прогнозирования
28. Функции бюджета предприятия.
29. Финансовый риск как объект управления.
30. Сущность и содержание риск - менеджмента.
31. Организация риск - менеджмента.
32. Стратегия и приемы риск – менеджмента
33. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
34. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.
35. SWOT- анализ и его задачи.
36. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.
37. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
38. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.
39. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
40. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.

### **3.4.3 Методические материалы**

Обучающимся выдаются вопросы для экзамена, по которым они самостоятельно готовятся. Экзамен проводится в форме устного собеседования.

Порядок проведения экзамена соответствует Положению ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».