АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ИМЕНИ АНАТОЛИЯ СОБЧАКА

СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕН

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине
Ресурсы индустрии гостеприимства

направление подготовки
43.03.03 Гостиничное дело

направленность (профиль)
Управление в гостиничном бизнесе

уровень образования
высшее образование – бакалавриат

форма обучения
очная

год набора
2026

Санкт-Петербург
2025

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат
029D2AE30011B46997424A3587152A1CB0
Действителен с 18.03.2026 по 18.06.2027
Владелец АНО ВО "МБИ ИМЕНИ АНАТОЛИЯ СОБЧАКА"

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ 3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ 4
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ 5
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА 6
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 6
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ: 6
5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ 7
5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ 27
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ... 33
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ 34
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ 36
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ 37

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции выпускника	**Код и наименование индикатора достижения компетенций**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине**
ПК-1 Способен рассчитывать и анализировать экономические результаты деятельности организаций сферы гостеприимства и/или общественного питания для обеспечения контроля и принятия эффективных управленческих решений	ПК-1.1 Способен рассчитывать экономические результаты деятельности организаций сферы гостеприимства и/или общественного питания для обеспечения контроля и принятия эффективных управленческих решений	**Знать:** основные экономические показатели деятельности предприятий гостеприимства и общественного питания (выручка, себестоимость, валовая и чистая прибыль, рентабельность, точка безубыточности, маржинальный доход), специфику формирования доходов и затрат в гостиничном и ресторанном бизнесе, методики расчёта отраслевых метрик (ADR, RevPAR, Occupancy, Food Cost, Labor Cost, GOPPAR), принципы калькуляции себестоимости услуг и блюд, методы оценки эффективности использования разных видов ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, информационных), способы учёта сезонности и цикличности при планировании и анализе результатов, нормативные и отраслевые бенчмарки для сравнительной оценки, правила формирования управленческой отчётности для контроля результатов. **Уметь:** рассчитывать ключевые финансовые и операционные показатели работы предприятия, проводить план-факт-анализ и выявлять отклонения по основным статьям доходов и расходов, определять точку безубыточности и минимально допустимый уровень загрузки для покрытия затрат, оценивать влияние управленческих решений на экономические результаты (изменение цен, оптимизация штата, сокращение отходов), рассчитывать и анализировать показатели эффективности использования ресурсов (оборачиваемость запасов, производительность труда, фондоотдача), сопоставлять фактические результаты с плановыми и отраслевыми бенчмарками, интерпретировать данные для обоснования управленческих решений, формировать управленческие выводы на основе расчётов и предлагать меры по повышению экономической эффективности. **Владеть навыками:** расчёта экономических показателей в Excel/Google Sheets (включая формулы, сводные таблицы, построение прогнозных моделей), работы с управленческой отчётностью предприятия (отчёт о прибылях и убытках, отчёты по подразделениям, отчёты по загрузке и выручке), проведения факторного анализа отклонений (план-факт) по статьям доходов и расходов, расчёта отраслевых метрик и интерпретации их динамики, оценки окупаемости и экономического эффекта от мероприятий по оптимизации ресурсов, построения простых финансовых моделей для прогнозирования результатов при разных сценариях загрузки и цен, подготовки аналитических справок и презентаций с выводами для руководства, применения методов маржинального анализа для принятия решений по ценообразованию и ассортименту, работы с данными по использованию ресурсов (запасы, персонал, оборудование) для расчёта показателей эффективности, интерпретации данных PMS/учётных систем для экономического анализа и контроля результатов деятельности.
	ПК-1.2 Способен анализировать экономические результаты деятельности организаций сферы гостеприимства и/или общественного питания для	**Знать:** ключевые экономические и операционные показатели предприятий гостеприимства и общественного питания (выручка, себестоимость, прибыль, рентабельность, Food Cost, Labor Cost, ADR, RevPAR, Occupancy, GOPPAR), методы экономического анализа (горизонтальный, вертикальный, факторный, сравнительный, маржинальный), отраслевые бенчмарки и нормативы эффективности по разным типам предприятий, специфику структуры затрат и источников доходов в гостиничном и ресторанном бизнесе, влияние внешних факторов (сезонность, экономическая конъюнктура, регуляторные изменения) на экономические результаты, принципы формирования и интерпретации управленческой отчётности, методы прогнозирования и сценарного моделирования экономических показателей. **Уметь:** анализировать динамику экономических показателей и выявлять

	обеспечения контроля и принятия эффективных управленческих решений	тенденции развития предприятия, проводить план-факт-анализ и определять причины отклонений по статьям доходов и расходов, сопоставлять результаты деятельности с отраслевыми бенчмарками и выявлять зоны роста и потерь, выделять влияние отдельных факторов (загрузка, средний чек, стоимость ресурсов, производительность) на итоговые финансовые результаты, интерпретировать данные управленческой отчётности для обоснования управленческих решений, строить прогнозные модели и оценивать эффект от планируемых мероприятий, выявлять неэффективное использование ресурсов и предлагать меры по оптимизации, учитывать сезонность и цикличность при анализе и планировании, формулировать выводы и рекомендации для руководства на основе экономического анализа. **Владеть навыками:** работы с управленческой отчётностью и данными учётных систем (PMS, ERP, бухгалтерские и складские программы) для извлечения и структурирования информации, проведения комплексного экономического анализа с применением разных методов (сводные таблицы, графики динамики, матрицы отклонений, диаграммы Парето), расчёта и интерпретации отраслевых метрик и коэффициентов эффективности, построения финансовых моделей и сценариев развития в Excel/Google Sheets (включая прогноз выручки, затрат и прибыли), применения инструментов факторного анализа для выявления драйверов финансовых результатов, подготовки аналитических отчётов, презентаций и справок с выводами и рекомендациями, работы с большими массивами данных для выявления закономерностей и аномалий, оценки рисков и неопределённости при прогнозировании экономических показателей, коммуникации результатов анализа заинтересованным сторонам (руководство, подразделения) с обоснованием предлагаемых решений, использования цифровых инструментов и дашбордов для визуализации и мониторинга экономических результатов.

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции

Знает. -. основы анализа, прогнозирования и моделирования гостиничных комплексов, туристических фирм и предприятий питания, основы оценки верификации соответствия продукта, услуги или системы нормам, требованиям, спецификациям или установленным условиям в условиях неопределенности и неполноты информации о деятельности гостиничных комплексов, туристических фирм и предприятий питания, основы и содержание запросов и потребностей клиентов предприятий индустрии гостеприимства

Уметь: классифицировать способы анализа и инструменты прогнозирования деятельности гостиничных комплексов, туристических фирм и предприятий питания, доказательно обосновывать качественные характеристики продуктов и услуг гостиничных комплексов, туристических фирм и предприятий питания в условиях неполноты информации, сегментировать потребителей гостиничных комплексов, туристических фирм и предприятий питания

Владеть: навыки апробации деятельности гостиничных комплексов, туристических фирм и предприятий питания, навыки оценки, верификации информации о деятельности гостиничных комплексов, туристических фирм и предприятий питания с учетом неопределенности и неполноты информации, навыки диагностики, анализа потребителей гостиничных комплексов, туристических фирм и предприятий питания

2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Таблица – 1.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
Тема 1. Модели организации гостиничного бизнеса Санкт-	Текущий контроль	История развития гостиничного хозяйства в СПб. Структура гостиничного хозяйства СПб. Независимые гостиницы Санкт-Петербурга. Роль гостиничных ассоциаций в развитии	ДП – доклад с презентацией, Т – тест реферат	устная/ письменная

Петербурга и Лен.области.		индустрии гостеприимства.		
Тема 2. Мировые гостиничные сети в Санкт-Петербурге	Текущий контроль	Гостиничные цепи. Консорциумы. Гостиничные цепи мира на российском рынке. Управление гостиничными цепями: Франчайзинг, партнерство, лизинг, управление по контракту.	ДП – доклад с презентацией Т – тест задания Диспут реферат	Устная письменная
Тема 3. Особенности гостиничной индустрии в Санкт-Петербурге	Текущий контроль	Хостелы и малые отели, как лицо Санкт-Петербурга. Бутик-отели. Арт отели. Акватель. Проблемы индустрии гостеприимства СПб.	Т – тест, К – коллоквиум задания Деловая игра реферат	Письменная Устная
Тема 4. Перспективы развития предприятий гостеприимства	Текущий контроль	Правительственная политика РФ в области гостиничного сектора. Развитие индустрии гостеприимства после ЧМ-2018. Изменение гостиничной индустрии в ответ на смену направления туристских потоков.	Т – тест, задания Деловая игра Реферат коллоквиум	Устная письменная
Все темы и разделы:	**Промежуточная аттестация**		Т – тест (1-30)	Письменная

3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений выражается в пятибалльной системе.

Таблица 3.1 – Текущий контроль

№ п/п	Виды работ	Критерии оценивания			
		Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие вработе на занятии
2	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
3	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица 3.2 – Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции

Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
Компетенция не освоена. Обучающийся не показывает знания, входящие в состав	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и

компетенции, не понимает их необходимость и/или не может их применять	применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач	применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.

4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица 4.1 –. Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
Неудовлетворительно (2 балла)	Демонстрирует непонимание проблемы, не восприятие материала. Работа незакончена и/или это плагиат
Удовлетворительно (3 балла)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер
Хорошо (4 балла)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения
Отлично (5 баллов)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостных характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1 Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания
Доклад с презентацией	Теоретические основы ресурсного обеспечения деятельности предприятия индустрии гостеприимства Понятие ресурсов, факторов производства и ресурсного потенциала предприятий индустрии гостеприимства Классификация ресурсов предприятия гостиничного типа Формирование и виды ресурсов предприятия индустрии гостеприимства Ресурсное обеспечение устойчивого развития предприятий индустрии гостеприимства: экономический,экологический и организационный аспект Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice
коллоквиум	Управление человеческими ресурсами предприятия индустрии гостеприимства: подходы Проблемы управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства и туризме Стратегия и политика управления человеческими ресурсами организаций индустрии гостеприимства Планирование и найм персонала в организациях индустрии гостеприимства Адаптация персонала в организациях индустрии гостеприимства Мотивация и стимулирование персонала в организациях индустрии гостеприимства Современные подходы к развитию персонала в организациях индустрии гостеприимства Современные формы и методы оценки персонала организаций индустрии гостеприимства Коммуникации и управление трудовыми отношениями в организациях индустрии гостеприимства Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice
реферат	Технологические ресурсы предприятий индустрии гостеприимства Материальные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства Производственные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства Бренд, репутация, имидж как нематериальные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства Подготовка осуществляется с использованием LibreOffice
задания	Кейс «Организационные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
диспут	Территориальные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства Рекреационные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства Пространственные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства Инфраструктурные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства ESG - трансформация ресурсного обеспечения предприятий индустрии гостеприимства Оценка ресурсного

	потенциала предприятий индустрии гостеприимства Форсайт и прогнозирование ресурсного потенциала предприятий индустрии гостеприимства Стратегическое и оперативное планирование ресурсного обеспечения индустрии гостеприимства Подготовка осуществляется с использованием Libre Office
Деловая игра	Модели организации гостиничного бизнеса Санкт-Петербурга
Тест	Какие современные тенденции инвестирования в индустрию гостеприимства можно выделить? *Краткий ответ:* Современные тенденции: рост инвестиций в глэмпинги и экотуризм, развитие апарт-отелей для long-stay, государственная поддержка туристических проектов, внедрение ESG-принципов (экологичность, энергоэффективность), интерес к формату MICE и бизнес-туризму.

5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

Мировые гостиничные сети в Санкт-Петербурге

Структура доклада

1. Введение

- **Актуальность темы:** Санкт-Петербург — главный туристический и культурный центр России, привлекающий миллионы гостей. Присутствие мировых гостиничных брендов повышает инвестиционную привлекательность города и задает единые высокие стандарты качества обслуживания.
- **Цель:** Изучить особенности функционирования и представленность мировых гостиничных сетей на рынке Санкт-Петербурга.

2. История и этапы развития сетевого сегмента в Петербурге

- Появление первых международных брендов в конце XX — начале XXI века (например, легендарный Гранд Отель Европа, исторические отели).
- Переход ряда объектов под управление известных мировых операторов или создание франшиз.
- Внедрение единых корпоративных стандартов: регламенты обслуживания, униформа персонала, единый стиль лобби и систем бронирования.

3. Яркие представители мировых и международных сетей в Санкт-Петербурге

- **Lotte Hotel St. Petersburg** — пятизвездочный отель южнокорейской сети премиум-класса в историческом центре, сочетающий высокие международные стандарты, развитую конференц-инфраструктуру и рестораны высокой кухни.
- **Four Seasons Hotel Lion Palace St. Petersburg** — пример ультрароскошного мирового бренда в бывшем оплоте княжеской знати (дом со львами).
- **Hilton** (включая локации уровня *Hilton Saint Petersburg Expoforum*) — ориентация на бизнес-туризм, конгрессы и масштабные мероприятия.
- **Park Inn** и другие бренды средний/верхний мидскейл — стандартизированный комфорт для широкого круга путешественников.

4. Специфика и вызовы работы сетевых отелей

- **Целевая аудитория:** Деловые путешественники (участники ПМЭФ, форумов), корпоративные клиенты, а также туристы, ценящие прогнозируемый уровень сервиса.
- **Адаптация к рынку:** Изменение логистических цепочек, переориентация на внутренний туризм и гостей из дружественных стран при сохранении жестких протоколов качества материнских сетей.
- **Конкуренция с локальными сетями:** Соперничество с сильными российскими отельными брендами и бутик-отелями в историческом «Золотом треугольнике» Петербурга.

5. Заключение

- Мировые гостиничные сети остаются драйвером развития городской индустрии гостеприимства Петербурга.
- Несмотря на внешние ограничения, сегмент продолжает адаптироваться, а гостиничная инфраструктура города пополняется новыми объектами (включая апарт-комплексы и бизнес-отели уровня 4–5 звезд).

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией. Критерии оценки одного доклада с презентацией: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Методические указания по написанию доклада с презентацией. Требования, предъявляемые к докладу с презентацией:

1. Объем доклад не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.

2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.

3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.

4. Доклад должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.

5. Каждый абзац доклад должен содержать только одну основную мысль.

6. Доклад должен показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.

7. Доклад должен содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

контрольная точка - в форме теста (письменная).

Тесты

Тема. Внутренний маркетинг и качество обслуживания в индустрии гостеприимства

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ЗАДАНИЕ С КЛЮЧАМИ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например: 1-а; 2-b; 3-а)	**Вопрос 1.1.** Что понимается под внутренним маркетингом в гостиничном бизнесе? А. Маркетинговые мероприятия, направленные на привлечение внешних клиентов Б. Философия, рассматривающая сотрудников как внутренних клиентов, чьи потребности необходимо удовлетворять для повышения качества сервиса В. Система скидок и бонусов для постоянных гостей Г. Рекламная кампания внутри отеля *Правильный ответ:* Б *Основание:* Внутренний маркетинг направлен на создание мотивированной и лояльной команды, разделяющей ценности компании, что напрямую влияет на качество обслуживания внешних гостей. **Вопрос 1.2.** Какая модель оценки качества услуг предполагает измерение разрыва между ожиданиями потребителей и реальным восприятием услуги? А. NPS (Net Promoter Score) Б. SERVQUAL В. CSI (Customer Satisfaction Index) Г. Mystery Shopping *Правильный ответ:* Б *Основание:* SERVQUAL – комплексная модель, оценивающая разрыв между ожиданиями и восприятием по пяти параметрам: материальность, надежность, отзывчивость, уверенность, эмпатия . **Вопрос 1.3.** Корпоративная культура в гостиничном бизнесе – это: А. Штрафы и взыскания за нарушение трудовой дисциплины Б. Система ценностей, норм, традиций и правил поведения, разделяемых персоналом В. Дизайн и интерьер отеля Г. Рекламная продукция и брендбук *Правильный ответ:* Б *Основание:* Корпоративная культура определяет поведение сотрудников и их отношение к гостям, что напрямую влияет на клиентский опыт. **Вопрос 1.4.** Какой показатель отражает готовность гостей рекомендовать отель своим знакомым? А. ADR Б. RevPAR В. NPS (Net Promoter Score) Г. GOPPAR *Правильный ответ:* В *Основание:* NPS измеряет лояльность клиентов и их готовность

<table>
<tr><td></td><td></td><td>рекомендовать отель, что является ключевым индикатором качества обслуживания.</td></tr>
<tr><td>Задание закрытого типа на установление соответствия</td><td>1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например: 1c;2a;3g;4d;5f;6b;7e)</td><td>Вопрос 2.1.
Установите соответствие между параметром модели SERVQUAL и его содержанием.<table><tr><td>Колонка А (Параметр)</td><td>Колонка Б (Содержание)</td></tr><tr><td>1. Материальность</td><td>А. Способность точно и своевременно выполнять обещанное</td></tr><tr><td>2. Надежность</td><td>Б. Внешний вид помещений, оборудования, персонала</td></tr><tr><td>3. Отзывчивость</td><td>В. Готовность помочь и быстро реагировать на запросы</td></tr></table>Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В
Вопрос 2.2.
Установите соответствие между элементом внутреннего маркетинга и его примером.<table><tr><td>Колонка А (Элемент)</td><td>Колонка Б (Пример)</td></tr><tr><td>1. Обучение персонала</td><td>А. Программа «Сотрудник месяца» с публичным признанием</td></tr><tr><td>2. Мотивация</td><td>Б. Еженедельные тренинги по стандартам обслуживания</td></tr><tr><td>3. Внутренние коммуникации</td><td>В. Информационный стенд «Наши достижения и планы»</td></tr></table>Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В</td></tr>
<tr><td>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</td><td>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта</td><td>Вопрос 3.1.
Какие факторы влияют на удовлетворенность персонала в гостиничном бизнесе?
А. Уровень оплаты труда
Б. Признание заслуг и достижений
В. Цвет униформы
Г. Возможности карьерного роста
Д. Отношения в коллективе
Правильные ответы: А, Б, Г, Д
Основание: Удовлетворенность персонала определяется материальными и нематериальными факторами, включая оплату, признание, развитие и психологический климат. Цвет униформы относится к стандартам внешнего вида, но не влияет напрямую на удовлетворенность.
Вопрос 3.2.
Какие методы используются для оценки качества обслуживания в гостиницах?</td></tr>
</table>

	ответа (например, **1**; **3**; **4**; **5** и **A; C**; **D**)	• А. Модель SERVQUAL • Б. Индекс NPS • В. Тайный гость (Mystery Guest) • Г. Бухгалтерский баланс • Д. Анализ отзывов на онлайн-платформах *Правильные ответы:* А, Б, В, Д
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности: например, **F**; **N**; **K**; **I**; **E**; **B**	**опрос** **4.1.** Установите последовательность цепочки «удовлетворенный сотрудник → лояльный гость». 1. Качественное обслуживание гостей 2. Прибыльность и конкурентоспособность отеля 3. Удовлетворенность и лояльность сотрудников 4. Удовлетворенность и лояльность гостей *Правильная последовательность:* 3 → 1 → 4 → 2 **Вопрос** **4.2.** Расположите в правильном порядке этапы внедрения программы внутреннего маркетинга. 1. Проведение тренингов и обучение персонала 2. Анализ текущей удовлетворенности сотрудников 3. Внедрение системы мотивации и признания 4. Разработка мероприятий на основе выявленных проблем *Правильная последовательность:* 2 → 4 → 1 → 3
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа: например, 1 – 3; 2 – В	Вопрос 5.1. В гостинице наблюдается высокая текучесть кадров и снижение качества обслуживания. Опрос увольняющихся показывает, что они не чувствуют признания и не разделяют ценности компании. Что является первопричиной проблем? А. Низкая заработная плата Б. Отсутствие эффективной корпоративной культуры В. Сложные клиенты Г. Неудобный график работы *Выберите верный ответ и кратко обоснуйте его.* *Правильный ответ:* Б *Обоснование:* Корпоративная культура формирует у сотрудников чувство принадлежности к организации и определяет правила взаимодействия с гостями. При ее отсутствии или неэффективности текучесть кадров выше, а качество обслуживания снижается, что подтверждается опросом увольняющихся. Вопрос 5.2. При анализе отзывов гостиницы выяснилось, что гости часто жалуются на медленное заселение. Какой метод оценки качества поможет выявить конкретные проблемы в процессе? А. Тайный гость (Mystery Guest) с чек-листом Б. Анкетирование по телефону В. Анализ бухгалтерской отчетности Г. Мониторинг цен конкурентов *Выберите верный ответ и кратко обоснуйте его.* *Правильный ответ:* А *Обоснование:* Метод «тайного гостя» позволяет анонимно оценить реальное соблюдение стандартов обслуживания в обычных рабочих условиях и выявить конкретные отклонения в процессе заселения.

Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	**Вопрос 6.1.** Что такое внутренний маркетинг и какова его роль в повышении качества обслуживания? *Краткий ответ:* Внутренний маркетинг – это философия управления, рассматривающая сотрудников как внутренних клиентов. Его роль заключается в создании мотивированной и лояльной команды, разделяющей ценности компании. Удовлетворенный и вовлеченный сотрудник обеспечивает более качественный сервис, что напрямую влияет на удовлетворенность гостей и их лояльность. **Вопрос 6.2.** Назовите методы оценки качества обслуживания в гостиничном бизнесе. *Краткий ответ:* Основные методы: 1) модель SERVQUAL (оценка разрыва между ожиданиями и восприятием); 2) индекс NPS (готовность рекомендовать); 3) тайный гость (анонимная проверка стандартов); 4) анализ отзывов на онлайн-платформах; 5) опросы гостей (CSI); 6) внутренний аудит стандартов. **Вопрос 6.3.** Как корпоративная культура влияет на клиентский опыт в отеле? *Краткий ответ:* Корпоративная культура определяет поведение персонала при взаимодействии с гостями, формирует единые стандарты обслуживания, создает атмосферу и транслирует ценности бренда через действия сотрудников. Сильная культура способствует лояльности персонала, что транслируется гостям через качественный сервис и заботу. **Вопрос 6.4.** Почему существует прямая связь между удовлетворенностью сотрудников и удовлетворенностью гостей? *Краткий ответ:* В индустрии гостеприимства услуга производится и потребляется одновременно. Непосредственный контакт персонала с гостем делает сотрудника частью продукта. Неудовлетворенный сотрудник не способен проявлять эмпатию, доброжелательность и заботу, что неизбежно снижает качество обслуживания и удовлетворенность гостей. Исследования подтверждают цепочку: довольный сотрудник → качественный сервис → лояльный гость → прибыль.

Тема. Доходный менеджмент в индустрии гостеприимства

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ЗАДАНИЕ С КЛЮЧАМИ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например: 1-a; 2-b; 3-a)	**Вопрос 1.1.** Какие цели ставит доходный менеджмент на предприятии индустрии гостеприимства? А. Максимизация загрузки любой ценой Б. Максимизация доходов от продажи услуг на основе анализа рыночных данных В. Минимизация затрат на персонал Г. Увеличение среднего чека ресторана *Правильный ответ:* Б *Основание:* Основная цель Revenue Management – продажа «нужной комнаты, нужному клиенту, по нужной цене, в нужное время» для максимизации дохода . **Вопрос 1.2.** Какой показатель отражает доход на доступный номер и является ключевым для оценки эффективности гостиничного бизнеса? А. ADR (Average Daily Rate) Б. RevPAR (Revenue Per Available Room) В. Occupancy (коэффициент загрузки) Г. NPS (Net Promoter Score) *Правильный ответ:* Б *Основание:* RevPAR рассчитывается как произведение ADR и Occupancy и является интегральным показателем эффективности использования номерного фонда .

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>
Вопрос 1.3.
При повышении спроса на услуги гостиницы менеджер должен:
А. Снизить цены и отменить ограничения
Б. Повысить цены и ввести минимальный срок проживания
В. Оставить цены без изменений
Г. Закрыть продажи на эти даты
Правильный ответ: Б
Основание: В периоды повышенного спроса рекомендуется максимизация ADR и введение ограничений на короткое проживание .
Вопрос 1.4.
Гостиница с номерным фондом 150 номеров повысила стоимость проживания, увеличив ADR на 15%, но ее загрузка уменьшилась на 10%. При исходных ADR 3 500 руб. и загрузке 66%, как изменился RevPAR?
А. Увеличился
Б. Уменьшился
В. Остался неизменным
Г. Недостаточно данных для расчета
Правильный ответ: А
Обоснование: Первоначальный RevPAR = 3 500 × 0,66 = 2 310 руб. Новый ADR = 3 500 × 1,15 = 4 025 руб. Новая загрузка = 66% × 0,9 = 59,4%. Новый RevPAR = 4 025 × 0,594 = 2 391 руб. RevPAR вырос на 81 руб. (3,5%) .
</td>
</tr>
<tr>
<td>Задание закрытого типа на установление соответствия</td>
<td>1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например: 1c;2a;3g;4d;5f;6b;7e)</td>
<td>
Вопрос 2.1.
Установите соответствие между показателем эффективности и его формулой расчета.
<table>
<tr><td>Колонка А (Показатель)</td><td>Колонка Б (Формула)</td></tr>
<tr><td>1. ADR</td><td>А. Общая выручка от номеров / Количество доступных номеров</td></tr>
<tr><td>2. Occupancy</td><td>Б. Выручка от номеров / Количество проданных номеров</td></tr>
<tr><td>3. RevPAR</td><td>В. Количество проданных номеров / Количество доступных номеров</td></tr>
</table>
Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А
Вопрос 2.2.
Установите соответствие между тарифом и его характеристикой.
<table>
<tr><td>Колонка А (Тариф)</td><td>Колонка Б (Характеристика)</td></tr>
<tr><td>1. BAR (Best Available Rate)</td><td>А. Тариф с возможностью бесплатной отмены</td></tr>
<tr><td>2. Non-Refundable</td><td>Б. Лучший доступный тариф на данный момент</td></tr>
<tr><td>3. Flexible Rate</td><td>В. Невозвратный тариф с максимальной скидкой</td></tr>
</table>
Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А
</td>
</tr>
</table>

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, **1**; **3**; **4**; **5** и **A; C**; **D**)	**Вопрос** **3.1.** Какие мероприятия проводит менеджер гостиничного предприятия при повышении спроса на услуги? • А. Повышение цен на номера • Б. Введение минимального срока проживания • В. Закрытие продаж самых дешевых категорий • Г. Снижение цен для привлечения клиентов • Д. Ограничение продаж через низкодоходные каналы *Правильные ответы:* А, Б, В, Д **Вопрос** **3.2.** Какие данные используются для прогнозирования спроса в гостинице? • А. Исторические данные о загрузке • Б. Календарь событий и праздников • В. Данные о бронированиях на руке (on-the-books) • Г. Информация о ценах конкурентов • Д. Цвет униформы персонала *Правильные ответы:* А, Б, В, Г
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности: например, **F**; **N**; **K**; **I**; **E**; **B**	**Вопрос** **4.1.** Установите последовательность действий revenue-менеджера при управлении доходами. 1. Определение оптимальных цен и правил продаж 2. Анализ текущей ситуации и исторических данных 3. Мониторинг результатов и оперативная корректировка 4. Прогнозирование спроса на предстоящий период *Правильная последовательность:* 2 → 4 → 1 → 3 **Вопрос** **4.2.** Расположите в правильном порядке этапы разработки тарифной политики. 1. Установление окончательных тарифов 2. Анализ цен конкурентов 3. Определение целей ценообразования 4. Выбор метода ценообразования 5. Оценка издержек *Правильная последовательность:* 3 → 5 → 2 → 4 → 1
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Вопрос 5.1. 5 июня гостиница продала 40 номеров и заработала 200 000 руб. 6 июня гостиница продала 50 номеров и заработала 240 000 руб. В какой день гостиница отработала эффективнее? А. 5 июня Б. 6 июня В. Одинаково эффективно Г. Нельзя сравнить по этим данным *Выберите верный ответ и кратко обоснуйте его.* *Правильный ответ:* А *Обоснование:* 5 июня ADR = 200 000 / 40 = 5 000 руб. 6 июня ADR = 240 000 / 50 = 4 800 руб. При одинаковой загрузке (оба дня номера проданы полностью) более эффективен день с более высоким ADR . Вопрос 5.2. В каких случаях гостинице выгоднее понизить стоимость номеров, рассчитывая на привлечение большего числа гостей?

	5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа: например, 1 – 3; 2 – В	А. Всегда, так как больше гостей = больше прибыль Б. Когда доля дополнительных услуг в выручке высока, и гости тратят много вне номерного фонда В. Никогда, так как это снижает ADR Г. Только в высокий сезон *Выберите верный ответ и кратко обоснуйте его.* *Правильный ответ:* Б *Обоснование:* Если гости активно пользуются дополнительными услугами (ресторан, спа, экскурсии), снижение цены на номер может окупиться за счет роста потребления этих услуг, увеличивая общий доход на гостя
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	**Вопрос 6.1.** Дайте определение доходного менеджмента (Revenue Management) в индустрии гостеприимства. *Краткий ответ:* Доходный менеджмент – это система управления доходом от продажи номеров, основанная на прогнозировании спроса, сегментации рынка, динамическом ценообразовании и управлении каналами продаж. Основная цель – продажа «нужной комнаты, нужному клиенту, по нужной цене, в нужное время» для максимизации дохода . **Вопрос 6.2.** Рассчитайте RevPAR для гостиницы с номерным фондом 100 номеров, если в отчетный период продано 75 номеров, а средняя цена номера составила 4 000 руб. *Краткий ответ:* Загрузка (Occupancy) = 75 / 100 = 0,75 (75%). RevPAR = ADR × Occupancy = 4 000 × 0,75 = 3 000 руб. Альтернативный расчет: выручка = 75 × 4 000 = 300 000 руб., RevPAR = 300 000 / 100 = 3 000 руб. **Вопрос 6.3.** Какие мероприятия проводит менеджер гостиничного предприятия при понижении спроса на услуги? *Краткий ответ:* При понижении спроса проводятся: снижение цен, специальные предложения и пакеты, открытие продаж для групп и туроператоров, увеличение маркетинговой активности, работа с корпоративными клиентами, разработка пакетных предложений с дополнительными услугами . **Вопрос 6.4.** Что такое динамическое ценообразование и какие факторы учитываются при его применении? *Краткий ответ:* Динамическое ценообразование – это стратегия изменения цен в зависимости от уровня спроса, сезона, времени до заезда, дня недели и событий. Учитываются факторы: текущая загрузка, скорость поступления бронирований, цены конкурентов, календарь событий, исторические данные. Цель – максимизация дохода в периоды высокого спроса и стимулирование загрузки в низкий сезон.

Тема . Бизнес-планирование и проблемы/тенденции инвестирования в индустрии гостеприимства

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ЗАДАНИЕ С КЛЮЧАМИ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ.	**Вопрос 1.1.** Какой раздел бизнес-плана содержит расчет ключевых финансовых показателей (NPV, IRR, срок окупаемости)? А. Маркетинговый план Б. Производственный план В. Финансовый план Г. Организационный план *Правильный ответ:* В *Основание:* Финансовый план включает расчет доходов и расходов, точки безубыточности, срока окупаемости и показателей эффективности инвестиций. **Вопрос 1.2.** Инвестиционный проект гостиницы имеет NPV = 15 млн руб. при ставке дисконтирования 12%. Что произойдёт с NPV, если ставка дисконтирования увеличится до 15%?

<table>
<tr>
<td></td>
<td>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например: 1-a; 2-b; 3-a)</td>
<td>А. NPV увеличится
Б. NPV уменьшится
В. NPV не изменится
Г. NPV обязательно станет отрицательным
Правильный ответ: Б
Обоснование: При увеличении ставки дисконтирования будущие доходы дисконтируются сильнее, их приведённая стоимость снижается, поэтому NPV уменьшается.
Вопрос 1.3.
Какой метод оценки инвестиционных проектов считается основным и наиболее корректным с позиции учёта временной стоимости денег?
А. Срок окупаемости (PP)
Б. Внутренняя норма доходности (IRR)
В. Чистая приведённая стоимость (NPV)
Г. Коэффициент рентабельности инвестиций (ROI)
Правильный ответ: В
Основание: NPV показывает абсолютный прирост стоимости компании и считается наиболее корректным критерием эффективности.
Вопрос 1.4.
Какой источник финансирования относится к собственным средствам гостиничного предприятия?
А. Банковский кредит
Б. Эмиссия облигаций
В. Прибыль и амортизационные отчисления
Г. Средства венчурного фонда
Правильный ответ: В</td>
</tr>
<tr>
<td>Задание закрытого типа на установление соответствия</td>
<td>1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;
список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например: 1c;2a;3g;4d;5f;6b;7e)</td>
<td>Вопрос 2.1.
Установите соответствие между разделом бизнес-плана и его содержанием.
<table>
<tr><td>Колонка А (Раздел)</td><td>Колонка Б (Содержание)</td></tr>
<tr><td>1. Маркетинговый план</td><td>А. Анализ рынка, целевая аудитория, стратегия продвижения</td></tr>
<tr><td>2. Производственный план</td><td>Б. Описание процесса оказания услуг, потребность в ресурсах</td></tr>
<tr><td>3. Финансовый план</td><td>В. Расчет доходов и расходов, точка безубыточности, окупаемость</td></tr>
</table>
Правильный ответ: 1-А, 2-Б, 3-В
Вопрос 2.2.
Установите соответствие между показателем эффективности и его характеристикой.
<table>
<tr><td>Колонка А (Показатель)</td><td>Колонка Б (Характеристика)</td></tr>
<tr><td>1. NPV</td><td>А. Ставка дисконта, при которой NPV = 0</td></tr>
<tr><td>2. IRR</td><td>Б. Разница между дисконтированными доходами и затратами</td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

		3. PP — B. Период, за который первоначальные инвестиции возмещаются доходами *Правильный ответ:* 1-Б, 2-А, 3-В
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, **1**; **3**; **4**; **5** и **A; C**; **D**)	**Вопрос** **3.1.** Какие факторы относятся к внешним рискам инвестиционного проекта в гостиничном бизнесе? • А. Изменение налогового законодательства • Б. Ошибки в финансовом планировании • В. Экономический кризис и падение спроса • Г. Задержка строительства из-за подрядчика • Д. Рост курса валют *Правильные ответы:* А, В, Д **Вопрос** **3.2.** Какие тенденции инвестирования в индустрию гостеприимства актуальны в современных условиях? • А. Рост интереса к глэмпингам и экотуризму • Б. Государственная поддержка туристических проектов • В. Инвестиции в формат апарт-отелей • Г. Внедрение ESG-принципов • Д. Снижение интереса к внутреннему туризму *Правильные ответы:* А, Б, В, Г
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности: например, **F**; **N**; **K**; **I**; **E**; **B**	**Вопрос** **4.1.** Установите последовательность этапов разработки бизнес-плана гостиничного проекта. 1. Финансовое моделирование и расчет показателей 2. Маркетинговый анализ и исследование рынка 3. Разработка концепции проекта 4. Оценка рисков 5. Организационное планирование *Правильная последовательность:* 3 → 2 → 5 → 1 → 4 **Вопрос** **4.2.** Расположите в правильном порядке стадии жизненного цикла инвестиционного проекта. 1. Инвестиционная фаза (строительство) 2. Прединвестиционная фаза (исследование, концепция) 3. Постинвестиционная фаза (оценка эффективности) 4. Эксплуатационная фаза *Правильная последовательность:* 2 → 1 → 4 → 3
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать	Вопрос 5.1. При составлении бизнес-плана глэмпинга инвестор заложил среднегодовую загрузку 90% с первого года и не учел сезонные колебания. Какую ошибку он допустил? А. Правильно рассчитал все показатели Б. Завысил ожидаемую загрузку без учета периода выхода на рынок и сезонности В. Занизил цены Г. Не учел конкуренцию *Выберите верный ответ и кратко обоснуйте его.*

	предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа: например, 1 – 3; 2 – В	*Правильный ответ:* Б *Обоснование:* Для новых проектов характерен период выхода на рынок с постепенным ростом загрузки. Кроме того, туризм подвержен сезонным колебаниям. Реалистичный прогноз должен учитывать эти факторы, иначе бизнес-план будет невыполним. Вопрос 5.2. Для двух взаимоисключающих проектов получены данные: NPV(А) > NPV(Б), но IRR(А) < IRR(Б). Какой проект предпочтительнее выбрать и почему? А. Проект А, так как NPV важнее Б. Проект Б, так как IRR важнее В. Оба проекта равноценны Г. Нужны дополнительные критерии *Выберите верный ответ и кратко обоснуйте его.* *Правильный ответ:* А *Обоснование:* NPV показывает абсолютный прирост стоимости компании и считается основным критерием. IRR может быть выше, но при разном масштабе проектов или распределении денежных потоков NPV даёт корректную оценку вклада в стоимость бизнеса.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	**Вопрос 6.1.** Какие разделы должен содержать бизнес-план гостиничного проекта? *Краткий ответ:* Основные разделы: 1) резюме проекта (краткий обзор); 2) анализ рынка и конкурентов; 3) маркетинговый план (концепция, позиционирование, продвижение); 4) организационный план (структура управления, персонал); 5) производственный план (описание услуг, инфраструктура); 6) финансовый план (инвестиции, доходы, расходы, точка безубыточности, окупаемость); 7) оценка рисков. **Вопрос 6.2.** Назовите основные источники финансирования гостиничных проектов. *Краткий ответ:* Источники финансирования: 1) собственные средства (прибыль, амортизация); 2) заемные средства (банковские кредиты, облигации); 3) привлеченные средства (инвесторы, партнерства, краудфандинг); 4) государственная поддержка (субсидии, гранты, льготные кредиты). **Вопрос 6.3.** Какие современные тенденции инвестирования в индустрию гостеприимства можно выделить? *Краткий ответ:* Современные тенденции: рост инвестиций в глэмпинги и экотуризм, развитие апарт-отелей для long-stay, государственная поддержка туристических проектов, внедрение ESG-принципов (экологичность, энергоэффективность), интерес к формату MICE и бизнес-туризму. **Вопрос 6.4.** Какие риски инвестирования в гостиничный бизнес существуют и как их можно минимизировать? *Краткий ответ:* Риски делятся на внешние (макроэкономические, политические, природные) и внутренние (строительные, операционные, финансовые). Минимизация: тщательное планирование и анализ рынка, диверсификация, страхование, государственно-частное партнерство, привлечение профессиональных управляющих, резервирование средств на непредвиденные расходы.

Тема. Международный стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ЗАДАНИЕ С КЛЮЧАМИ

<table>
<tr>
<td>Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</td>
<td>1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например: 1-a; 2-b; 3-a)</td>
<td>Вопрос 1.1.
Какая гостиничная корпорация является крупнейшей в мире по размеру номерного фонда после приобретения Starwood Hotels & Resorts?
А. Hilton Worldwide
Б. Marriott International
В. Accor
Г. Hyatt Hotels Corporation
Правильный ответ: Б
Основание: Marriott International стала крупнейшей гостиничной сетью после приобретения Starwood в 2016 году, объединив бренды Sheraton, Westin, W Hotels и др.
Вопрос 1.2.
Какая модель ведения бизнеса предполагает, что гостиничный оператор управляет отелем от имени собственника, получая вознаграждение, но не владея им?
А. Франчайзинг
Б. Договор управления (management contract)
В. Собственность и управление
Г. Стратегический альянс
Правильный ответ: Б
Основание: При договоре управления оператор управляет отелем, получая вознаграждение (обычно процент от выручки), но не владеет недвижимостью.
Вопрос 1.3.
В каких странах дистанция власти считается низкой, что влияет на стиль управления в отелях?
А. Россия, Франция, Мексика
Б. Дания, Израиль, Швеция
В. Китай, Япония, Корея
Г. ОАЭ, Саудовская Аравия, Египет
Правильный ответ: Б
Основание: В Дании, Израиле и скандинавских странах дистанция власти низкая, отношения более эгалитарные, что отражается на стиле управления и коммуникациях .
Вопрос 1.4.
К высококонтекстным культурам, где многое передается через контекст, невербальные сигналы и иерархию, относится:
А. Германия
Б. США
В. Япония
Г. Великобритания
Правильный ответ: В
Основание: Япония является классическим примером высококонтекстной культуры, где важны невербальные сигналы и иерархия</td>
</tr>
<tr>
<td>Задание закрытого типа на установление соответствия</td>
<td>1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</td>
<td>Вопрос 2.1.
Установите соответствие между стратегией выхода на международный рынок и ее характеристикой.
<table>
<tr><td>Колонка А (Стратегия)</td><td>Колонка Б (Характеристика)</td></tr>
<tr><td>1. Франчайзинг</td><td>А. Оператор управляет отелем за вознаграждение, не владея им</td></tr>
<tr><td>2. Договор управления</td><td>Б. Предоставление права использования бренда и стандартов за плату</td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например: 1c;2a;3g;4d;5f;6b;7e)</td><td>
<table>
<tr><td>3. Совместное предприятие</td><td>В. Создание новой компании с локальным партнером</td></tr>
</table>
Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В
Вопрос 2.2.
Установите соответствие между гостиничной сетью и ее стратегией.
<table>
<tr><td>Колонка А (Сеть)</td><td>Колонка Б (Стратегия)</td></tr>
<tr><td>1. Marriott International</td><td>А. Фокус на устойчивое развитие и цифровые инновации</td></tr>
<tr><td>2. Hilton Worldwide</td><td>Б. Расширение портфеля брендов через приобретения</td></tr>
<tr><td>3. Accor</td><td>В. Приобретение бутик-брендов и развитие lifestyle-сегмента</td></tr>
</table>
Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В</td></tr>
<tr><td>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</td><td>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1; 3; 4; 5 и A; C; D)</td><td>Вопрос 3.1.
Какие факторы необходимо учитывать при выходе гостиничной сети на новый международный рынок?
• А. Культурные особенности страны
• Б. Местное законодательство и регулирование
• В. Цвет логотипа бренда
• Г. Экономическая ситуация и уровень конкуренции
• Д. Туристические потоки и предпочтения
Правильные ответы: А, Б, Г, Д
Вопрос 3.2.
Какие преимущества дает модель asset-light (продажа активов, сохранение управления) для гостиничных сетей?
• А. Снижение капитальных затрат
• Б. Быстрое масштабирование
• В. Полный контроль над недвижимостью
• Г. Увеличение рентабельности
• Д. Снижение рисков владения
Правильные ответы: А, Б, Г, Д</td></tr>
<tr><td>Задание закрытого типа на установление последовательности</td><td>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.
4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной</td><td>Вопрос 4.1.
Установите последовательность этапов выхода гостиничной сети на новый международный рынок.
1. Выбор модели входа (франчайзинг, управление, СП)
2. Анализ рынка и выбор целевого региона
3. Адаптация продукта под локальные условия
4. Поиск локальных партнеров
5. Запуск и мониторинг
Правильная последовательность: 2 → 4 → 1 → 3 → 5
Вопрос 4.2.
Расположите в правильном порядке этапы развития международных гостиничных корпораций.
1. Глобальная экспансия и приобретение конкурентов
2. Формирование первых гостиничных цепей
3. Развитие франчайзинга и договоров управления
4. Создание экосистем, объединяющих бренды и программы лояльности
Правильная последовательность: 2 → 3 → 1 → 4</td></tr>
</table>

	последовательности: например, **F**; **N**; **K**; **I**; **E**; **B**	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа: например, 1 – 3; 2 – В	Вопрос 5.1. Гостиничная сеть при выходе на рынок Китая столкнулась с необходимостью адаптировать меню ресторанов, включив национальные блюда, и нанять локальный персонал, говорящий на мандаринском диалекте. Какой аспект международного стратегического менеджмента иллюстрирует эта ситуация? А. Глобальная стандартизация Б. Локализация услуг В. Ценовая дискриминация Г. Аутсорсинг *Выберите верный ответ и кратко обоснуйте его.* *Правильный ответ:* Б *Обоснование:* Локализация услуг – это адаптация глобального продукта к местным культурным, языковым и потребительским особенностям. Успешная международная экспансия требует баланса между глобальными стандартами и локальной аутентичностью. Вопрос 5.2. Почему крупные международные гостиничные сети (Marriott, Hilton) предпочитают модель asset-light (продажа активов, сохранение управления)? А. Для получения прибыли от продажи недвижимости Б. Для снижения капитальных затрат и быстрого масштабирования В. Для ухода с рынка Г. Для повышения налоговой нагрузки *Выберите верный ответ и кратко обоснуйте его.* *Правильный ответ:* Б *Обоснование:* Модель asset-light позволяет сетям быстро расширяться без значительных капитальных вложений, концентрируясь на управлении и бренде, а не на владении недвижимостью, что повышает рентабельность и снижает риски**.**
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	**Вопрос 6.1.** Какие стратегии выхода на международные рынки используют гостиничные сети? *Краткий ответ:* Основные стратегии: 1) франчайзинг – передача прав на использование бренда и стандартов за плату; 2) договор управления (management contract) – управление отелем от имени собственника; 3) совместные предприятия – создание новой компании с локальным партнером; 4) стратегические альянсы и партнерства. **Вопрос 6.2.** Как культурные различия влияют на стратегический менеджмент в международных гостиничных сетях? *Краткий ответ:* Культурные различия влияют на: стиль управления и коммуникации (дистанция власти), мотивацию персонала (индивидуализм/коллективизм), отношение к правилам и процедурам (избегание неопределенности), потребительские предпочтения (еда, сервис). Сети должны адаптировать стандарты и подходы к локальным условиям, сохраняя глобальные ценности бренда. **Вопрос 6.3.** Приведите примеры успешной международной экспансии гостиничных сетей. *Краткий ответ:* Marriott International: выход на рынок Китая через совместные предприятия, адаптация меню и сервиса под местные предпочтения. Hilton: экспансия на Ближний Восток и в Азию, развитие брендов в ОАЭ. Accor: приобретение французских люксовых брендов и выход на мировой рынок. Российская сеть Azimut: выход на рынки СНГ (Беларусь, Казахстан, Армения). **Вопрос 6.4.** Какую роль играют глобальные программы лояльности в международном стратегическом менеджменте гостиничных сетей? *Краткий ответ:* Глобальные программы лояльности (Marriott Bonvoy, Hilton Honors, World of Hyatt) играют ключевую роль в удержании клиентов по всему

		миру, сборе данных о предпочтениях, персонализации предложений и создании единого клиентского опыта. Они повышают привлекательность сети для международных путешественников и позволяют перекрестно продвигать различные бренды внутри портфеля сети.

Инструкция по выполнению. Выбрать один правильный ответ

Критерии оценивания: • 5 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85% заданий теста; • 4 балла выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий; • 3 балла выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий; 2 балла выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

Контрольная точка в форме диспута (устная).

Особенности гостиничной индустрии в Санкт-Петербурге

Сезонность и выживание зимой

- **Сезон против межсезонья:** Как отелям выживать зимой, когда поток туристов резко падает?
- **Белые ночи:** Справедливо ли резко поднимать цены летом, или это отпугивает гостей в будущем?
- **Зимний Петербург:** Способны ли новые праздники и фестивали привлечь туристов в город в январе и феврале?

Сетевые гиганты против малых отелей

- **Мини-отели:** Являются ли уникальные малые отели в старом фонде истинным лицом Петербурга, или они проигрывают крупным сетям по качеству?
- **Уход мировых брендов:** Как повлиял на стандарты сервиса уход крупных иностранных сетей (например, Marriott, Hilton)? Смогли ли российские операторы заменить их без потери качества?
- **Апартаменты:** Вытеснят ли современные апарт-отели классические гостиницы в ближайшие годы?

Культурный код и запросы туристов

- **Атмосфера против комфорта:** Что важнее для туриста в Питере — исторический вид из окна (пусть и в старом здании без лифта) или идеальный современный комфорт?
- **Азиатский и внутренний рынок:** Как изменился сервис в отелях после переориентации с европейских туристов на гостей из Китая, Ближнего Востока и регионов России?
- **Деловой туризм:** Достаточно ли в городе развита инфраструктура для крупных деловых форумов и конгрессов?

Закон, жилье и налоги

- **Курортный сбор:** Помогает ли курортный сбор развивать город, или он только раздражает туристов и усложняет работу отельеров?
- **Закон Хованской (запрет хостелов в жилых домах):** Очистил ли этот закон рынок от недобросовестных игроков, или он просто убил доступный туризм для молодежи?

Критерии оценивания:

Представление точки зрения. Оценивается чёткость речи, использование заметок, убедительность предложений, а также владение собой: непринуждённость, установление зрительного контакта с аудиторией, уважительное отношение к оппонентам.

Стратегия выступления. Оценивается организация речи и риторика: тщательность и целенаправленность аргументации, использование времени, убедительные формулировки.

Содержание. Оценивается качество доказательств и эффективность опровержений. Например, логическая и фактическая обоснованность аргументов, защита от контраргументов.

Командная работа. Оценивается сплочённость команды, их поведение: хорошая ли работа вместе, проявление уважения к оппонентам.

Обмен мнениями. Оценивается, предлагали ли участники конструктивные советы оппонентам, с какой вежливостью они делились отзывами.

Глубина поставленных и рассмотренных вопросов. Также важно оценить, насколько верными были ответы и качество этих ответов.

Активность и глубина подготовки отдельных подгрупп, участников и занятия в целом**.**

Контрольная точка - в форме деловой игры (устная).

Описание деловой игры

Компания А была оштрафована на 1000 дол. за неудовлетворительный уровень подготовки своих

сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

Компания Б – организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний,

обязала компанию А выплатить штраф 1000 дол. включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б провела проверку компании А после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б.

Компания А – одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством

клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в Ю млн. дол. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы,

но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования. Вопросы

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?

2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний?

3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за

неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?

4. Какие проблемы в подборе персонала у компании А смогли привлечь внимание контролирующей организации?

5. Почему был приостановлен наем на работу в компанию А новых страховых агентов?

6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с

контролирующей организацией?

Постановка задачи

Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

Методические указания

Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

Описание хода деловой игры

1. Игра рассчитана на 2 академических часа.

2. Численность группы обучающихся не должна превышать 35 человек, которые делятся на группы по 5 человек.

3. Для каждой группы готовится копия исходных данных деловой игры.

4. Преподаватель объясняет цели деловой игры и предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее. Итогом обсуждения должны стать ответы на 6 поставленных вопросов,

причем важно получить эти ответы, организовав дискуссию между группами.

5. Ознакомить студентов с опытом инспекции контролирующей организацией компаний, в которых работает кто-то из участников деловой игры.

Критерии оценивания:

5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно, деловая игра решена верно;

4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в проведенных расчётах;

3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог ответить на ключевые вопросы, задаваемые в рамках игры;

2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, не проведены расчеты в деловой игре.

Контрольная точка в форме коллоквиума (устная).

. Перспективы развития предприятий гостеприимства

Главные тенденции и перспективы

- **Импортозамещение и внутренний туризм:** Рост популярности путешествий внутри страны стимулирует открытие новых отелей, глэмпингов и загородных комплексов.
- **Цифровизация и ИИ:** Внедрение бесконтактного заселения, мобильных ключей, чат-ботов для поддержки гостей и систем динамического ценообразования.
- **Экологичность (зеленые технологии):** Отказ от одноразового пластика, энергосбережение, сортировка отходов и локальные продукты в ресторанах при отелях.
- **Персонализация услуг:** Использование данных о предпочтениях гостей для создания индивидуальных предложений и уникального клиентского опыта.
- **Кадровый дефицит:** Острая нехватка квалифицированного персонала заставляет компании активнее автоматизировать процессы и улучшать условия труда.

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более двух ответов на вопросы к коллоквиуму. Критерии оценивания одного ответа: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

Контрольная точка - в форме заданий (письменная).

Кейс № 1 «Найм персонала в отеле»

Нанимая администратора на работу в гостиницу, помните, он - первое лицо отеля. В нем важно и обаяние и доброжелательная улыбка, приятные манеры и отсутствие привычки курить (согласитесь, курящий человек дурно пахнет, и это может отпугнуть постояльцев). Для мини-отеля на вакансию администратора лучше нанимать девушку, для крупного отеля - можно и молодого человека. Не следует

пренебрегать стандартным для администраторов дресс-кодом.

Требования к персоналу должны быть следующие.

Администратор должен быть компетентен во всех вопросах. Желательно владение иностранными языками для обслуживания иностранных туристов.

Минимальное время работы без перерыва - это сутки. Оптимальный график - утки через трое. Не разрешайте работать своему администратору часто . Его внешний вид и свежесть через двое суток непрерывной работы оставляют желать лучшего . Старайтесь занимать администратора работой, если у

него появляется свободное время, пусть проводит анкетирование. Необходимо контролировать

работу
администратора. В небольшом отеле он не должен смущаться присутствовать и помогать в уборке номеров. До принятия человека на работу объясните ему, что он сотрудничает именно с людьми. В конфликтной ситуации администратор должен выслушать клиента до конца, а не вступать с ним в спор.
Советы от Алексея Арсеньева:
1. Увольняйте старых администраторов быстро , а новых ищите долго .
2. От работы администратора зависит будущее отеля.
3. Обратитесь в управляющую компанию, которая предложит уже хорошо подготовленный персонал или сможет быстро и качественно обучить ваш.
Контрольные вопросы:
1. Ознакомьтесь с рекомендациями, предложенными управляющим гостиницей в г. СанктПетербурге А.Арсеньевым. На основе материала предложите способы подбора персонала в гостиницу, а
также способы проведения аттестации.
Кейс №2 «Организационные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
Истории иногда лучше, чем административные методы, помогают управлять людьми. Один из методов
называется сторителлинг, или рассказывание историй. Сказки, притчи, анекдоты, байки из жизни обращены не к
разуму и логике человека, а к его эмоциям. Сторителлинг - это управление путем трансляции ценностей. Такое
воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их
реализации.
Компания «Эксимер» решила провести крупное мероприятие в одном из регионов России. Сотруднику,
который отвечал за организацию, такой масштабный проект был поручен впервые. директор по развитию бизнеса
И. Бельцева вспомнила поучительную историю из своего опыта. Пять лет назад она приехала на выставку в Ростовна-Дону, но ее планы расстроились из-за плохой организации поездки. Секретарь, которая заказывала для нее
номер в гостинице и конференц-зал, не получила подтверждения брони. Прибыв в зарезервированный отель, Ирина
выяснила, что там ее не ждут. Она потеряла два часа, обзванивая по мобильному телефону все городские
гостиницы. В конце концов, ей удалось найти свободный номер в одной из них, но найденный вариант оставлял
желать лучшего: сервис был ужасный, конференц-зал отсутствовал. Все запланированные переговоры пришлось
либо перенести в другие места, либо отменить. Но на этом неожиданности не закончились. Окна номера выходили
на центральный рынок, и в пять часов утра выяснилось, что в это время здесь режут свиней. В течение нескольких
часов они отчаянно визжали.
Контрольные вопросы:
1. С какой целью эта история может быть рассказана сотруднику?
2. Выделите несколько возможных целей.
Кейс №3 «Управление карьерой в индустрии гостеприимства»
Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон остановился в отеле Chesterfield в
Лондоне, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем

действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что
решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.
Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не
пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще
один шанс, и этот шанс - реальный актив отеля реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно,
бармена.
У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может
производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не
доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада
горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.
Контрольные вопросы
1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?
2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield? Почему?
3. Эффективно ли выстроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого
бармена.
Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

Примерный список тем рефератов:

1. Теоретические основы ресурсного обеспечения деятельности предприятия индустрии гостеприимства
2. Понятие ресурсов и ресурсного потенциала предприятий индустрии гостеприимства
3. Классификация ресурсов предприятия гостиничного типа
4. Формирование и виды ресурсов предприятия индустрии гостеприимства
5. Организационно-управленческие ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
6. Обеспечение трудовыми ресурсами предприятий индустрии гостеприимства
7. Информационное обеспечение деятельности предприятий индустрии гостеприимства
8. Финансовое обеспечение деятельности предприятий индустрии гостеприимства
9. Экономические ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
10. Экологические ресурсы предприятия индустрии гостеприимства
11. Планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия индустрии гостеприимства
12. Оценка ресурсного потенциала предприятий индустрии гостеприимства

13. Управление человеческими ресурсами предприятия индустрии гостеприимства: подходы
14. Проблемы управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства и туризме
15. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами организаций индустрии гостеприимства
16. Планирование и найм персонала в организациях индустрии гостеприимства
17. Адаптация персонала в организациях индустрии гостеприимства
18. Мотивация и стимулирование персонала в организациях индустрии гостеприимства
19. Современные подходы к развитию персонала в организациях индустрии гостеприимства
20. Современные формы и методы оценки персонала организаций индустрии гостеприимства

Методические рекомендации по написанию реферата**, требования к оформлению**

Реферат должен быть выполнен печатным способом на одной стороне бумаги формата А4 через полтора интервала. Цвет шрифта должен быть черным, шрифт TimesNewRoman, 14 пт- Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: верхнее и нижнее — 20 мм, левое — 30 мм, правое — 10 мм. Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту и составлять 1,25 см. - Выравнивание текста по ширине. - Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, применяя выделение жирным шрифтом, курсив, подчеркивание. - Точку в конце заголовка не ставят. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. - Подчеркивать заголовки не допускается. - Расстояние между заголовками раздела, подраздела и последующим текстом так же, как и расстояние между заголовками и предыдущим текстом, должно составлять 1 пробел. - Название каждой части в тексте работы можно писать более крупным шрифтом, жирным шрифтом, чем весь остальной текст. Параграфы (подразделы) располагаются друг за другом. - В тексте реферат рекомендуется чаще применять красную строку, выделяя законченную мысль в самостоятельный абзац. - Перечисления, встречающиеся в тексте реферата, должны быть оформлены в виде маркированного или нумерованного списка. - Все страницы обязательно должны быть пронумерованы. Нумерация листов должна быть сквозной. Номер листа проставляется арабскими цифрами. - Нумерация листов начинается с третьего листа (после содержания) и заканчивается последним. На третьем листе ставится номер «3». - Номер страницы на титульном листе и на содержании не проставляется! - Номера страниц проставляются в центре верхней части листа без точки.

Список использованной литературы и приложения включаются в общую нумерацию листов. - Рисунки и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию листов и помещают по возможности следом за листами, на которых приведены ссылки на эти таблицы или иллюстрации. Таблицы и иллюстрации нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать рисунки и таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы (рисунка) состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой. После цитаты необходимо делать ссылку на автора, например [№ источника в списке литературы; стр.]. Изложение должно быть последовательным. Недопустимы нечеткие формулировки, речевые и орфографические ошибки. При написании реферата используется научный стиль изложения

В подготовке реферата необходимо использовать материалы современных изданий не старше 5 лет.

Структура реферата включает: 1) титульный лист, 2) содержание, 3) введение, 4) основная часть 5) заключение, 6) список литературы, 7) приложение (необязательная часть) Структура работы должна быть четкой, обоснованной таким образом, чтобы была видна логика решения проблемы. Каждую новую часть следует начинать с новой страницы. Это же правило относится к другим основным структурным частям работы: содержанию, введению, заключению, списку литературы, приложениям.

Титульный лист содержит: 1) полное название учебного заведения; 2) название кафедры, на которой выполнялась работа; 3) наименование вида работы, дисциплины и темы; 4) данные об исполнителе с указанием фамилии, имени, отчества, номера студенческой группы; 5) указание должности лица, принявшего работу, его фамилии и инициалов; 6) год выполнения работы.

Содержание В содержании приводится перечень всех частей работы с указанием номера страницы. Названия частей работы в тексте и содержании должны совпадать. Для нумерации разделов используется простая иерархическая система на основе арабских цифр. Первой страницей

реферата является титульный лист, на котором номер страницы не принято ставить. Второй страницей реферата является содержание (на нем также номер не проставляется). Таким образом, нумерация страниц начинается с титульного листа, НО номера страниц начинают проставлять только с Введения. Номер страницы проставляется в ее верхней части по центру.

Введение к работе требует обязательное отражение в нем следующих пунктов: 1) введение в тему (проблему) работы; 2) обоснование выбора темы, определение ее актуальности и значимости для науки и практики; 3) определение основной цели работы и подчиненных ей более частных задач; обзор литературы по данной теме; 4) определение границ исследования (предмет, объект); 5) краткое описание использованных при написании работы источников Объем введения – 1-2 страницы

Основная часть За введением следует основная часть, в которой следует выделять смысловые подразделения, т.е. структурировать его. Требуется, чтобы все разделы и подразделы были примерно соразмерны друг другу как по структурному делению, так и по объему. В конце каждого раздела основной части необходимо дать краткие выводы. Объем основной части – 12-17 страниц Заключение В заключении необходимо суммировать все те выводы и научные достижения, которые были сделаны в работе, а также определить направления для дальнейших исследований в данной сфере. Объем заключения – 1-2 страницы.

Список литературы Каждый источник должен содержать следующие обязательные реквизиты: - фамилия и инициалы автора; - наименование; - издательство; - место издания; - год издания. Все источники, включенные в библиографию, должны быть последовательно пронумерованы и расположены в следующем порядке: - законодательные акты; - постановления Правительства; - нормативные документы; - статистические материалы; - учебная литература – в алфавитном порядке по первой букве фамилии автора; - периодические издания (газеты, журналы); - интернет-сайты.

Критерии оценки реферата. При оценке реферата преподаватель руководствуется следующими критериями: – соответствие содержания текста выбранной теме; – наличие четкой и логичной структуры; – качество аналитической работы, проделанной при написании реферата; 12 – использование адекватных выбранной теме литературных источников; – самостоятельность, невторичность текста; – обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели; – отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок; – соответствие оформления работы предъявляемым требованиям; – сдачи реферата в установленный срок.

5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы 4 **семестр**

Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций

ПК-1 Способен рассчитывать и анализировать экономические результаты деятельности организаций сферы гостеприимства и/или общественного питания для обеспечения контроля и принятия эффективных управленческих решений

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Что относится к переменным затратам гостиничного предприятия?

А. Арендная плата
Б. Расходы на продукты для завтраков
В. Заработная плата администрации
Г. Страховые взносы
Правильный ответ: Б

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какой показатель отражает доход на доступный номер и является ключевым для оценки эффективности гостиничного бизнеса?

А. ADR
Б. RevPAR
В. GOPPAR

Г. Occupancy
Правильный ответ: Б
3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Является ли генеральной базисной целью экономической стратегии предприятия?
А. Достижение экономической прибыли
Б. Увеличение рыночной доли
В. Максимизация стоимости предприятия
Г. Расширение ассортимента услуг
Правильный ответ: В
4. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что понимается под экономической стратегией предприятия?
А. Краткосрочный план увеличения продаж
Б. Генеральная перспективная программа рационального использования ресурсов
В. Тактика реагирования на действия конкурентов
Г. Стратегия минимизации налогов
Правильный ответ: Б
5. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какая гостиничная корпорация является крупнейшей в мире по размеру номерного фонда после приобретения Starwood Hotels & Resorts?
А. Hilton Worldwide
Б. Marriott International
В. Accor
Г. Hyatt Hotels Corporation
Правильный ответ: Б
6. Установите последовательность Расположите фазы жизненного цикла составляющей экономической стратегии в правильном порядке :
1. Разработка вариантов модернизации
2. Мониторинг внешней среды и выявление возможностей
3. Реализация предпочтительного варианта
4. Выбор предпочтительного варианта
Правильная последовательность: 2 → 1 → 4 → 3
7. Установите правильную последовательность этапов формирования экономической стратегии :
1. Определение составляющих стратегий
2. Уточнение фазы цикла управления
3. Конкретизация видов деятельности
4. Определение этапов жизненного цикла создания составляющих стратегии
Правильная последовательность: 1 → 4 → 3 → 2
8. Установите правильную последовательность Расположите в правильном порядке этапы разработки ценовой стратегии отеля:
1. Анализ цен конкурентов
2. Определение целей ценообразования
3. Выбор метода ценообразования
4. Оценка издержек
5. Установление окончательной цены
Правильная последовательность: 2 → 4 → 1 → 3 → 5
9. Установите последовательность этапов жизненного цикла гостиничного продукта :
1. Зрелость
2. Внедрение
3. Спад
4. Рост
Правильная последовательность: 2 → 4 → 1 → 3
10. Установите последовательность этапов выхода гостиничной сети на новый международный рынок.
1. Выбор модели входа (франчайзинг, управление, СП)

2. Анализ рынка и выбор целевого региона
3. Адаптация продукта под локальные условия
4. Поиск локальных партнеров
5. Запуск и мониторинг

Правильная последовательность: 2 → 4 → 1 → 3 → 5

11. Установите соответствие между гостиничной сетью и ее стратегией.

лонка А (Сеть)	Колонка Б (Стратегия)
Marriott International	А. Фокус на устойчивое развитие и цифровые инновации
Hilton Worldwide	Б. Расширение портфеля брендов через приобретения
Accor	В. Приобретение бутик-брендов и развитие lifestyle-сегмента

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

12. Установите соответствие между стратегией выхода на международный рынок и ее характеристикой.

лонка А (Стратегия)	Колонка Б (Характеристика)
Франчайзинг	А. Оператор управляет отелем за вознаграждение, не владея им
Договор управления	Б. Предоставление права использования бренда и стандартов за плату
Совместное предприятие	В. Создание новой компании с локальным партнером

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

13. Установите последовательность: между Расположите в правильном порядке этапы развития международных гостиничных корпораций.

1. Глобальная экспансия и приобретение конкурентов
2. Формирование первых гостиничных цепей
3. Развитие франчайзинга и договоров управления
4. Создание экосистем, объединяющих бренды и программы лояльности

Правильная последовательность: 2 → 3 → 1 → 4

14. Установите соответствие: между показателем эффективности гостиничного бизнеса и его значением .

Колонка А (Показатель)

1. ADR
2. Occupancy
3. RevPAR

Колонка Б (Значение)

А. Загрузка номерного фонда (в процентах)
Б. Средняя цена проданного номера
В. Доход на доступный номер

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

15. Установите соответствие: между этапом жизненного цикла товара и его характеристикой .

Колонка А (Этап)

1. Внедрение
2. Рост
3. Зрелость
4. Спад

Колонка Б (Характеристика)

А. Максимальная прибыль, стабилизация роста
Б. Быстрое увеличение продаж, появление прибыли
В. Низкие продажи, высокие затраты на продвижение
Г. Снижение продаж и прибыли
Правильный ответ: 1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г*

16. Установите соответствие между аналитическим инструментом / показателем сферы гостеприимства и управленческим решением, которое на его основе принимается:

Показатель / Инструмент	Управленческое решение
RevPAR (доход на доступный номер)	Корректировка ценовой политики и стратегии продаж при колебаниях спроса
ADR (средняя стоимость проданного номера)	Оценка эффективности работы отдела продаж и позиционирования отеля в своем ценовом сегменте
Occupancy Rate (уровень загрузки отеля)	Планирование графика линейного персонала (горничных, службы приема) и закупка расходных материалов
CSI / GSS (индекс удовлетворенности гостей)	Разработка корректирующих мероприятий по качеству сервиса и премирование/обучение сотрудников
ABC-анализ ресторанного меню	Вывод из меню нерентабельных блюд («собак») и продвижение позиций с высокой маржинальностью («звезд»)

Правильный ответ: 1-А, 4Г, 2-Б, 3-В, 5Д

17. Установите соответствие между между показателем эффективности и его характеристикой .

лонка А (Показатель)	Колонка Б (Характеристика)
RevPAR	А. Доход на доступный номер
TRevPAR	Б. Общий доход на доступный номер (включая доп. услуги)
GOPPAR	В. Валовая операционная прибыль на доступный номер

Правильный ответ: 1-А, 2-Б, 3-В

18. Установите соответствие между правилом управления доходами и его сущностью.

лонка А (Правило)	Колонка Б (Сущность)
LOS (Length of Stay)	А. Запрет на заезд в определенные даты
CTA (Closed to Arrival)	Б. Управление длительностью проживания
CTD (Closed to Departure)	В. Запрет на выезд в определенные даты

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

19. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какая из составляющих относится к основным (прямым) доходам гостиничного предприятия?

- А) Доходы от сдачи помещений в аренду под магазины
- Б) Выручка от реализации номерного фонда
- В) Штрафы от контрагентов
- Г) Проценты по банковским вкладам

П

20.р Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какой показатель в гостиничном бизнесе
характеризует среднюю выручку от продажи одного номерного фонда в расчете на один доступный
в
и
л
ь

(проданный и непроданный) номер за определенный период?

- А) ADR (Average Daily Rate)
- Б) RevPAR (Revenue Per Available Room)
- В) GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room)
- Г) Utilization rate

Правильный ответ б

21. Установите правильную последовательность этапов аналитической работы при оценке экономических показателей туристской фирмы:

1. Сбор и проверка достоверности исходной информации (бухгалтерская и статистическая отчетность турфирмы).
2. Определение целей, задач и составление плана проведения экономического анализа.
3. Расчет частных и обобщающих экономических показателей (объем реализации, себестоимость, прибыль, рентабельность).
4. Сравнительный анализ и факторная оценка выявленных отклонений (сравнение с планом, прошлым периодом, среднерыночными данными).
5. Разработка практических рекомендаций, мобилизация резервов и принятие управленческих решений

П

22. Установите правильную последовательность действий revenue-менеджера при управлении доходами.

1. Анализ текущей ситуации и исторических данных
2. Прогнозирование спроса на предстоящий период
3. Определение оптимальных цен и правил продаж
4. Мониторинг результатов и оперативная корректировка
5. Пост-анализ и оценка эффективности принятых решений

Правильная последовательность: 1 → 2 → 3 → 4 → 5

23. Установите соответствие между показателем эффективности гостиницы и его значением .

Колонка А (Показатель)	Колонка Б (Значение)
ADR	А. Доход на доступный номер
Occupancy	Б. Средняя цена проданного номера
RevPAR	В. Процент занятых номеров (загрузка)

2 1 3 4 5

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

24. Установите правильную последовательность Расположите каналы продаж по степени увеличения стоимости привлечения клиента (от самого дешевого к самому дорогому).

1. Прямые продажи (сайт отеля, звонки)
2. Корпоративные договоры
3. Онлайн-тревел-агентства (OTA)
4. Туроператоры (пакетные туры)

Правильная последовательность: 1 → 2 → 4 → 3

25. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какой показатель учитывает не только доход от номеров, но и другие источники дохода (питание, СПА, доп. услуги)?

А. RevPAR
Б. TRevPAR (Total Revenue Per Available Room)
В. ADR
Г. Occupancy

Правильный ответ: Б

26. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что понимается под управлением доходами (Revenue Management) в гостиничном бизнесе?

А. Процесс регулирования расходов на маркетинг и рекламу
Б. Стратегия максимизации доходов от продаж услуг на основе анализа рыночных данных, прогнозирования спроса и сегментации клиентов
В. Метод расчета затрат на предоставляемые услуги
Г. Процесс обучения персонала техникам продаж
Правильный ответ: Б
27. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что такое "ценовая эластичность спроса" в гостиничном бизнесе?
А. Способность отеля быстро менять цены
Б. Степень реакции спроса на изменение цены
В. Гибкость тарифной политики
Г. Способность клиентов торговаться
Правильный ответ: Б
28. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какие цели ставит доходный менеджмент на предприятии индустрии гостеприимства?
А. Только максимизация загрузки
Б. Максимизация доходов от продажи услуг на основе анализа рыночных данных
В. Минимизация затрат на персонал
Г. Увеличение среднего чека ресторана
Правильный ответ: Б
29. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что понимается под коэффициентом загрузки (занятости) номерного фонда (Occ — Occupancy rate)?
- А) Отношение проданных номеров к числу работников
- Б) Отношение количества занятых номеров к общему количеству доступных номеров
- В) Отношение доходов от ресторана к доходам от комнат
- Г) Процент износа основных средств

Правильный ответ: б)
30. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Как расшифровывается показатель RevPAR (Revenue Per Available Room) в гостиничном бизнесе?
- А) Прибыль на один проданный номер
- Б) Выручка в расчете на один доступный (имеющийся) номер
- В) Расходы на содержание одного номера
- Г) Рентабельность номерного фонда

Правильный ответ: б)

Инструкция по выполнению. При ответе на вопросы:
Выбрать один правильный ответ. Дополнить фразу, сопоставить, установить последовательность

Вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену
1. ESG - трансформация ресурсного обеспечения предприятий индустрии гостеприимства
2. Адаптация персонала в организациях индустрии гостеприимства
3. Информационное обеспечение деятельности предприятий индустрии гостеприимства
4. Инфраструктурные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
5. Инфраструктурные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
6. Классификация ресурсов предприятия гостиничного типа
7. Коммуникации и управление трудовыми отношениями в организациях индустрии гостеприимства
8. Мотивация и стимулирование персонала в организациях индустрии гостеприимства
9. Обеспечение трудовыми ресурсами предприятий индустрии гостеприимства
10. Организационно-управленческие ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
11. Оценка ресурсного потенциала предприятий индустрии гостеприимства
12. Оценка ресурсного потенциала предприятий индустрии гостеприимства

13. Планирование и найм персонала в организациях индустрии гостеприимства
14. Планирование ресурсного обеспечения деятельности предприятия индустрии гостеприимства
15. Понятие ресурсов и ресурсного потенциала предприятий индустрии гостеприимства
16. Проблемы управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства и туризме
17. Пространственные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
18. Рекреационные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
19. Современные подходы к развитию персонала в организациях индустрии гостеприимства
20. Современные формы и методы оценки персонала организаций индустрии гостеприимства
21. Стратегическое и оперативное планирование ресурсного обеспечения индустрии гостеприимства
22. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами организаций индустрии гостеприимства
23. Теоретические основы ресурсного обеспечения деятельности предприятия индустрии гостеприимства
24. Территориальные ресурсы предприятий индустрии гостеприимства
25. Управление человеческими ресурсами предприятия индустрии гостеприимства: подходы
26. Финансовое обеспечение деятельности предприятий индустрии гостеприимства
27. Формирование и виды ресурсов предприятия индустрии гостеприимства
28. Форсайт и прогнозирование ресурсного потенциала предприятий индустрии гостеприимства
29. Экологические ресурсы предприятия индустрии гостеприимства
30. Экономические ресурсы предприятий индустрии гостеприимства

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами института.

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за

учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги текущей аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

– результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;

– результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;

– результаты выполнения контрольных работ;

– результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;

– результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);

– посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;

– своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.

– результаты прохождения контрольных точек по дисциплине.

Промежуточная аттестация обучающихся института является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием пятибалльной системы оценки знаний обучающихся.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 5 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена и зачета с оценкой. Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 30. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и

готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениями зрения	Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания.
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представление учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С нарушениями слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания.
	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представление учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	– визуально-кинестетические; – аудио-визуальные; – аудиально-кинестетические; – аудио-визуально-кинестетические.

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по	**Образовательные ресурсы**	
	Электронные	**Печатные**

нозологиям		мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги печатных изданий	
С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л. Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями зрения	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, Графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ

осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа. Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются