СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «19» декабря 2024 г. № 6)

УТВЕРЖДЕН

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «27» декабря 2024 г. № 56

АКТУАЛИЗИРОВАН

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

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

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине
Современные формы ведения бизнеса

направление подготовки
43.03.03 Гостиничное дело

направленность (профиль)
Управление в гостиничном бизнесе

уровень образования
высшее образование – бакалавриат

форма обучения
заочная

год набора
2025

Санкт-Петербург
2024

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..... 5
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ 6
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА..... 7
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 7
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:..... 7
5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ..... 8
5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ..... 40
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ... 46
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ..... 47
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ..... 49
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ..... 50

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-4 Способен применять современные технологии организации ценовой и сбытовой политики организаций сферы гостеприимства и/или общественного питания, с использованием интернет-продвижения	ПК-4-1. Способен выбирать современные технологии формирования ценовой и сбытовой политики с учётом специфики организаций сферы гостеприимства и/или общественного питания.	**Знать:** основы брендинга в туризме и гостеприимстве (сущность бренда, архитектура бренда, позиционирование, идентичность, ценностное предложение), взаимосвязь бренда и ценовой/сбытовой политики (премиальность, дифференциация, восприятие ценности клиентом), современные технологии и инструменты формирования ценовой политики (динамическое ценообразование, ценовые сегменты, пакетные предложения, сезонные коэффициенты, loyalty-программы), каналы сбыта и дистрибуции в отрасли (прямые продажи, OTA, турагентства, корпоративные контракты, маркетплейсы, соцсети), методы анализа целевой аудитории и сегментации рынка для настройки ценовой и сбытовой стратегии, отраслевые бенчмарки и конкурентные практики ценообразования и дистрибуции, влияние цифровых каналов и онлайн-репутации на восприятие цены и готовность к покупке, принципы согласования ценовой и сбытовой политики с бренд-позиционированием, нормативно-правовые аспекты взаимодействия с OTA и партнёрами. **Уметь:** выбирать и обосновывать оптимальную ценовую стратегию с учётом позиционирования бренда и специфики предприятия (отель, ресторан, туроператор, глэмпинг и др.), адаптировать технологии ценообразования под формат услуги, сезонность и целевые сегменты, выстраивать сбытовую политику и подбирать каналы дистрибуции, соответствующие позиционированию и охвату целевой аудитории, сопоставлять эффективность разных каналов сбыта по метрикам (CAC, конверсия, доля прямых бронирований, RevPAR по каналам), анализировать конкурентное окружение и рыночные тренды для корректировки ценовой и сбытовой модели, учитывать восприятие ценности и поведенческие паттерны гостей при формировании ценовых предложений, интегрировать программы лояльности и спецпредложения в общую ценовую и сбытовую стратегию, оценивать влияние изменений ценовой и сбытовой политики на имидж и восприятие бренда, согласовывать ценовые решения между подразделениями (маркетинг, продажи, фронт-офис, финансы), обосновывать управленческие решения по ценообразованию и каналам сбыта с опорой на данные и метрики. **Владеть навыками:** работы с инструментами динамического ценообразования и системами управления доходностью (RMS, PMS-модули), расчёта и интерпретации ключевых метрик эффективности ценовой и сбытовой политики (ADR, RevPAR, Occupancy, доля прямых продаж, конверсия по каналам, CAC, ROMI), анализа рыночной позиции и конкурентного ценообразования (сбор цен конкурентов, мониторинг паритета, бенчмаркинг по сегментам), подбора

		и оценки каналов сбыта с учётом специфики бренда и целевой аудитории, настройки пакетных и персонализированных предложений (сезонные пакеты, корпоративные тарифы, loyalty-тарифы), построения финансовых моделей для оценки эффекта от изменения ценовой политики (сценарии, чувствительность, точка безубыточности), подготовки аналитических отчётов и презентаций по ценовой и сбытовой стратегии для руководства, использования CRM и систем бронирования для сегментации гостей и адресного ценообразования, координации взаимодействия подразделений при внедрении и корректировке ценовой и сбытовой политики, работы с отзывами и метриками онлайн-репутации (NPS, CSI, рейтинги) для корректировки восприятия ценности, применения маркетинговых и аналитических инструментов (Яндекс Метрика, Google Analytics, BI-дашборды) для оценки эффективности каналов сбыта, оформления управленческих решений и дорожных карт по внедрению и мониторингу ценовой и сбытовой политики в соответствии с бренд-стратегией.
	ПК-4.2. Способен использовать инструменты интернет-продвижения для реализации сбытовой стратегии и повышения эффективности продаж в сфере гостеприимства и общественного питания	**Знать:** основные каналы интернет-продвижения в сфере гостеприимства и питания (агрегаторы/OTA, соцсети, контекстная и таргетированная реклама, email- и мессенджер-рассылки, ретаргетинг, SEO, инфлюенс-маркетинг), взаимосвязь брендинга, сбытовой стратегии и цифровых каналов продвижения, ключевые метрики эффективности онлайн-продаж и продвижения (CTR, CPC, CAC, LTV, конверсия, ROMI, доля прямых бронирований), инструменты автоматизации и сквозной аналитики для контроля результатов (CRM, PMS, BI-системы, веб-аналитика), отраслевую специфику поведения целевой аудитории в цифровой среде (паттерны поиска, выбор по отзывам и рейтингам, влияние визуала), правила работы с OTA и агрегаторами (паритет цен, условия контрактов, комиссии), принципы омниканальности и синхронизации сообщений бренда по каналам, нормативные требования к рекламе и обработке персональных данных, лучшие практики цифрового брендинга в туризме и гостеприимстве (кейсы, отраслевые бенчмарки). **Уметь:** подбирать и комбинировать цифровые каналы продвижения под цели сбытовой стратегии и позиционирование бренда, настраивать воронку продаж и распределять бюджет между каналами с учётом ожидаемой окупаемости, интегрировать данные о бронированиях и выручке с показателями рекламных кампаний для сквозной оценки эффективности, интерпретировать аналитику и корректировать тактику продвижения на основании метрик, выстраивать коммуникацию в каналах так, чтобы она поддерживала и усиливала бренд-позиционирование, планировать промо-механики и спецпредложения для разных сегментов аудитории (бизнес-гости, туристы, локальные клиенты), согласовывать действия маркетинга, продаж и фронт-офиса для единого клиентского опыта, оценивать влияние изменений в продвижении на ключевые финансовые показатели (ADR, RevPAR, GOP), обосновывать эффективность вложений в продвижение расчётами ROMI и CAC, учитывать сезонность, событийный календарь и локальные особенности при планировании кампаний. **Владеть навыками:** работы с CRM, PMS и системами бронирования для синхронизации данных и сегментации гостей, настройки и мониторинга рекламных кампаний в цифровых каналах (Яндекс Директ, VK Реклама, MyTarget, Google Ads, TikTok и др.), использования инструментов

		веб-аналитики и сквозной аналитики (Яндекс Метрика, Google Analytics, UTM-разметка, трекинг конверсий), построения отчётов и дашбордов по эффективности продвижения и их связи с выручкой и KPI, проведения A/B-тестов промо-креативов, посадочных страниц и механик с оценкой экономического эффекта, расчёта и анализа ключевых метрик (CAC, LTV, ROMI, конверсия по каналам, доля онлайн-продаж), работы с отзывами, рейтингами и онлайн-репутацией как частью продвижения (отработка негатива, сбор отзывов, работа с карточками на геосервисах), настройки email- и мессенджер-рассылок, ретаргетинга и триггерных сценариев под сегменты гостей, подготовки аналитических справок и презентаций для обоснования решений по интернет-продвижению, координации взаимодействия подразделений (маркетинг, продажи, фронт-офис, финансы) при реализации сбытовой стратегии, применения инструментов автоматизации (чат-боты, автоворонки, шаблоны писем) для повышения конверсии и снижения CAC, работы с OTA и агрегаторами (управление контентом, акциями, паритетом цен), использования отраслевых бенчмарков и конкурентного анализа для корректировки тактики продвижения, оформления управленческих решений и дорожных карт по внедрению и мониторингу интернет-продвижения в рамках сбытовой стратегии.

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

Знает инновационные подходы и современные формы обслуживания и коммуникаций с туристами. Теоретически е основы туризма, рекреационно й географии и планирования Методы анализа туристского рынка и спроса. Методологии стратегического планирования в туризме. Методы оценки экономической эффективности туристских проектов

Умеет применять инновационные технологии для повышения конкурентоспособности и сервиса. Проводить анализ туристского потенциала конкретной территории. Разрабатывать концепции развития туристских дестинаций. Разрабатывать маркетинговые стратегии для туристских продуктов. Оценивать экономическую эффективность туристских проектов.

Владеет навыками осуществлять маркетинговые исследования туристского рынка, потребителей, конкурентов, в т.ч. с целью обоснования и разработки Методами анализа данных и прогнозирования развития туризма. Навыками разработки бизнеспланов туристских проектов. Навыками составления презентаций и публичных выступлений. Навыками работы с различными источниками информации .Навыками использования современны х информационных технологий. Методами оценки воздействия туризма на окружающую среду и социальную сферу

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. Сущность современного бизнеса, его роль	Текущий контроль	Закономерности развития бизнеса в России, значение бизнеса для государства.	ДП – доклад с презентацие	устная/ письменная

в экономике, цели и перспективы развития			й, Т – тест реферат	
Тема 2. Организационные основы бизнеса в РФ и мире	Текущий контроль	Классификация форм и видов бизнеса, государственная поддержка бизнеса варианты организации бизнеса, выбор организационной структуры предприятия.	ДП – доклад с презентацией Т – тест задания Диспут реферат	Устная письменная
Тема 3. Брендинг как концепция управления туристскими территориями	Текущий контроль	Понятие брендинга, его основные формы. Знаменитые мировые бренда. Исследования маркетинговых коммуникаций предприятий сферы туризма и гостеприимства. Анализ медиапредпочтений потребителей услуг. Информационная система обеспечения территориального маркетинга.	Т – тест, К – коллоквиум задания Деловая игра реферат	Письменная Устная
Тема 4. Брендовая стратегия	Текущий контроль	Процесс формирования бренда, характеристика основных этапов. Международный и отечественный опыт формирования успешных территориальных брендов	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 в работе 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	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

	задач			отдельными замечаниями	

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 компетенции, не понимает их необходимость и/или не может их применять	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и 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	Тенденции, тренды и проблемы функционирования индустрии гостеприимства на современном этапе. Специфика современных тенденций в индустрии гостеприимства в посткороновирусный период
коллоквиум	цифровизация и информатизация в индустрии гостеприимства : преимущества и ограничения Проблемы восстановительного роста в индустрии гостеприимства в постковидный период : в России и за рубежом Геополитические тренды влияющие на развитие индустрии гостеприимства в России и за рубежом Новые виды туризма в индустрии гостеприимства Новые форматы обслуживания потребителей индустрии гостеприимства Безопасность в сфере индустрии гостеприимства: новые требования и решения Проблемы оценки конкурентоспособности сферы путешествий и туризма Тенденции экологического туризма Мониторинг как инструмент регулирования развития индустрии туризма и гостеприимства. Мониторинг как инструмент регулирования развития индустрии туризма и гостеприимства. ESG-трансформация в индустрии гостеприимства Подготовка реализуется при помощи LibreOffice
реферат	Спросовые детерминанты и тренды в индустрии гостеприимства на современном этапе. Современные требования потребителей и изменения в спросе в сфере индустрии гостеприимства. Изменения в индустрии гостеприимства со стороны предложения на современном этапе. Проблемы формирования инфраструктуры индустрии гостеприимства
задания	Кейс задание №1 «Взаимодействие с клиентами турагентства» Групповые задания 1. Создание концепции бренда для вымышленной туристской дестинации, включая логотип, слоган и маркетинговую стратегию.
диспут	до-пандемийные и постпандемийные требования потребителей в сфере индустрии гостеприимства Основные тренды потребительских предпочтений во внешнем туризме: в России и за рубежом Основные тенденции развития потребительских предпочтений во внутреннем туризме в России Повышение доступности туристических продуктов Меры государственной поддержки туристического спроса Электронные и цифровые услуги в сфере индустрии гостеприимства Определение конъюнктуры рынков туристских, гостиничных и сопутствующих услуг. Комплексное исследование потребителей услуг индустрии туризма и гостеприимства. Подготовка реализуется при помощи LibreOffice /Ср/
Деловая игра	Создание новых туристических маршрутов по активным видам туризма в зоне окрестностей города
Тест	Какой элемент чаще всего является ключевым в стратегии брендинга города как туристического направления? A. Налоговая политика для бизнеса B. Логистика грузоперевозок C. Сюжетная история (storytelling) и ключевой символ/аттракцион D. Уровень производства электроэнергии Правильный ответ: C

5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

Темы для подготовки докладов

1 Роль менеджмента в повышении эффективности гостиничного бизнеса: современные подходы и инструменты.

2 Влияние организационной структуры на эффективность деятельности гостиницы.

3 Управление изменениями в гостиничном бизнесе: как успешно внедрять новые стратегии и технологии.

4 Анализ ключевых показателей эффективности (KPI) в гостиничном бизнесе: как правильно выбирать, измерять и использовать.

5 Бенчмаркинг в гостиничном бизнесе: как учиться на опыте лучших практик и повышать свою конкурентоспособность.

Планы докладов

1. **Роль менеджмента в повышении эффективности гостиничного бизнеса: современные подходы и инструменты**
   – Эффективность как соотношение результатов и затрат.
   – Современные подходы: процессный, системный, ситуационный.
   – Инструменты: Lean-менеджмент (бережливое производство), Six Sigma, аутсорсинг, автоматизация.
   – Примеры внедрения в гостиницах (снижение времени уборки, оптимизация закупок).
2. **Влияние организационной структуры на эффективность деятельности гостиницы**
   – Типы структур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная.
   – Преимущества и недостатки каждой для гостиничного бизнеса.
   – Влияние на скорость принятия решений, коммуникации, загрузку персонала.
   – Кейсы: как изменение структуры повысило эффективность (например, введение службы качества).
3. **Управление изменениями в гостиничном бизнесе: как успешно внедрять новые стратегии и технологии**
   – Модели управления изменениями (Коттер, ADKAR).
   – Этапы внедрения: диагностика, планирование, коммуникация, обучение, мониторинг.
   – Преодоление сопротивления персонала.
   – Примеры: внедрение CRM, смена концепции отеля.
4. **Анализ ключевых показателей эффективности (KPI) в гостиничном бизнесе: как правильно выбирать, измерять и использовать**
   – Финансовые KPI: RevPAR, ADR, GOPPAR, Occupancy.
   – Операционные KPI: время заселения, время уборки, количество жалоб.
   – Клиентские KPI: NPS, CSI, доля повторных бронирований.
   – Как KPI увязываются со стратегией и мотивацией.
5. **Бенчмаркинг в гостиничном бизнесе: как учиться на опыте лучших практик и повышать свою конкурентоспособность**
   – Понятие бенчмаркинга, виды (внутренний, конкурентный, функциональный).
   – Этапы проведения: выбор показателей, поиск партнеров, сбор данных, анализ, внедрение.
   – Примеры успешного бенчмаркинга в отелях (ценообразование, сервис, технологии).
   – Роль профессиональных ассоциаций и платформ.

Темы для подготовки докладов

1. История возникновения и развития методологии Balanced Scorecard (BSC).
2. Финансовая составляющая BSC: особенности и ключевые показатели для гостиничного бизнеса.
3. Управление затратами в гостиничном бизнесе: как повысить эффективность и прибыльность.
4. Инвестиции в гостиничный бизнес: оценка рисков и доходности проектов.
5. Финансовое планирование и бюджетирование в гостинице: как обеспечить устойчивое развитие

Планы докладов

1. **История возникновения и развития методологии Balanced Scorecard (BSC)**
   – Авторы: Р. Каплан и Д. Нортон (1992).
   – Причины появления: недостаточность только финансовых показателей.

– Эволюция BSC: от системы измерения к системе стратегического управления.
– Адаптация для гостиничного бизнеса.

2. **Финансовая составляющая BSC: особенности и ключевые показатели для гостиничного бизнеса**
   – Цели финансовой перспективы: рост прибыли, доходности, стоимости бизнеса.
   – Показатели: RevPAR, ADR, Occupancy, GOPPAR, EBITDA, ROI.
   – Связь с другими перспективами: улучшение клиентского сервиса → рост загрузки → увеличение RevPAR.
   – Примеры целевых значений для разных сегментов отелей.
3. **Управление затратами в гостиничном бизнесе: как повысить эффективность и прибыльность**
   – Структура затрат: переменные (продукты, моющие средства) и постоянные (аренда, зарплата).
   – Методы оптимизации: аутсорсинг (прачечная, клининг), энергосбережение, контроль закупок.
   – Влияние на прибыль: снижение затрат на 5% может увеличить прибыль на 30% (эффект операционного рычага).
   – Примеры успешного управления затратами в отелях.
4. **Инвестиции в гостиничный бизнес: оценка рисков и доходности проектов**
   – Виды инвестиций: строительство, реконструкция, покупка оборудования.
   – Методы оценки: NPV, IRR, срок окупаемости.
   – Риски: рыночные, строительные, операционные, макроэкономические.
   – Пример расчёта для проекта расширения отеля.
5. **Финансовое планирование и бюджетирование в гостинице: как обеспечить устойчивое развитие**
   – Этапы бюджетирования: прогноз загрузки, планирование доходов, составление бюджетов подразделений, сводный бюджет.
   – Виды бюджетов: операционный, инвестиционный, бюджет движения денежных средств.
   – Контроль исполнения бюджета и корректировка.
   – Роль бюджетирования в достижении стратегических целей.

Темы для подготовки докладов

1. Клиентская составляющая BSC: как измерять и повышать удовлетворенность и лояльность гостей.
2. Управление качеством обслуживания в гостиничном бизнесе: современные стандарты и технологии.
3. Бизнес-процессы в гостинице: оптимизация и автоматизация для повышения эффективности.
4. Обучение и развитие персонала в гостиничном бизнесе: как создать команду профессионалов.
5. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности гостиницы

Планы докладов

1. **Клиентская составляющая BSC: как измерять и повышать удовлетворенность и лояльность гостей**
   – Цели: удержание клиентов, увеличение доли рынка, рост повторных продаж.
   – Показатели: NPS, CSI, доля повторных гостей, количество жалоб.
   – Сегментация клиентов и разработка ценностного предложения.
   – Связь с финансовой перспективой: лояльные клиенты приносят больше прибыли.
2. **Управление качеством обслуживания в гостиничном бизнесе: современные стандарты и технологии**
   – Стандарты сервиса: международные (ISO) и корпоративные.
   – Технологии: CRM, мобильные приложения, чат-боты, персонализация.

– Методы контроля качества: тайный гость, опросы, анализ отзывов.
– Примеры лучших практик (Ritz-Carlton, Marriott).

3. **Бизнес-процессы в гостинице: оптимизация и автоматизация для повышения эффективности**
   – Основные процессы: бронирование, заселение, обслуживание, уборка, выселение.
   – Вспомогательные процессы: закупки, бухгалтерия, HR.
   – Показатели эффективности процессов: время, качество, затраты.
   – Автоматизация: PMS, Channel Manager, системы управления уборкой.
4. **Обучение и развитие персонала в гостиничном бизнесе: как создать команду профессионалов**
   – Цели обучения: повышение качества сервиса, освоение новых технологий, снижение текучести.
   – Виды обучения: вводное, наставничество, тренинги, повышение квалификации.
   – Показатели: % обученных сотрудников, эффективность обучения (оценка знаний), удовлетворённость персонала.
   – Связь с клиентской составляющей: компетентный персонал → высокий сервис.
5. **Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности гостиницы**
   – Определение корпоративной культуры, её элементы (ценности, нормы, традиции).
   – Как культура влияет на мотивацию, поведение персонала и отношение к гостям.
   – Примеры сильной культуры в гостиничных сетях.
   – Измерение культуры (опросы, индексы вовлеченности) и её развитие.

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. Брендинг территорий

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)	1.1. Что из перечисленного лучше всего характеризует бренд территории? A. Уникальный набор товаров, производимых на территории B. Система ассоциаций, имидж и репутация места в сознании целевой аудитории C. Экономические показатели региона за последний год D. Официальный герб и флаг территории Правильный ответ: B 1.2. Какой элемент чаще всего является ключевым в стратегии брендинга города как туристического направления? A. Налоговая политика для бизнеса B. Логистика грузоперевозок C. Сюжетная история (storytelling) и ключевой символ/аттракцион D. Уровень производства электроэнергии Правильный ответ: C 1.3. Какой метод чаще используется для оценки узнаваемости бренда территории? A. Балансовый отчет бюджета региона B. Опросы и исследования восприятия (бренд-имидж исследования) C. Подсчет числа муниципальных служащих D. Анализ почтовых отправлений Правильный ответ: B 1.4. Что является риском при навязывании чуждого бренда территории сверху, без вовлечения местного сообщества? A. Уменьшение экспортного потенциала B. Бунт или отторжение бренда местными жителями, потеря аутентичности C. Значительное улучшение международной репутации D. Незначительное влияние на туризм Правильный ответ: B
Задание закрытого типа на установление соответствия	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы,	2.1. Соотнесите термины (А–Д) с описаниями (1–5). А. Бренд-идентичность Б. Бренд-имидж В. Плейс-маркетинг Г. Бренд-амбассадор Д. Позиционирование территории

	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)	1. Набор сообщений и визуальных элементов, которые территория регулярно транслирует 2. Практические маркетинговые действия по продвижению места на рынке 3. Восприятие территории в умах аудитории 4. Локальный житель или влиятельный человек, продвигающий территорию 5. Создание образа, отличающего территорию от конкурентов Правильные соответствия: А-1, Б-3, В-2, Г-4, Д-5 2.2. Соотнесите элементы бренда территории (А–Д) с их функциями (1–5). А. Слоган Б. Визуальный знак (логотип) В. Туристический продукт (фестиваль) Г. Информационный портал Д. Местные креативные индустрии 1. Повышение узнаваемости и передача ценностей бренда 2. Создание опыта и притока посетителей 3. Обеспечение коммуникации и доступа к информации 4. Поддержка экономического эффекта и аутентичности 5. Формирование визуальной идентификации Правильные соответствия: А-1, Б-5, В-2, Г-3, Д-4
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	3.1. Какие из перечисленных факторов обычно включаются в анализ сильных и слабых сторон бренда территории (SWOT) в части «возможностей»? Выберите все подходящие варианты. A. Развитие транспортной доступности B. Негативные экологические тренды на территории C. Рост интереса к культурному туризму D. Уменьшение численности населения E. Вовлечение инвесторов через ППП Правильные ответы: A, C, E 3.2. Какие инструменты используются для вовлечения местного сообщества в процесс брендинга территории? Выберите все подходящие варианты.

	ответа (например, **1**; **3**; **4**; **5** и **A; C**; **D**)	A. Открытые форумы и воркшопы B. Закрытые решения без публичных консультаций C. Партнёрские программы с местным бизнесом D. Создание программ амбассадорства среди жителей E. Принудительное переименование улиц без объяснений Правильные ответы: A, C, D
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**	4.1. Упорядочьте этапы создания стратегии бренда территории от начала к концу (варианты 1–5). Варианты этапов: 1. Мониторинг и корректировка стратегии 2. Сегментация целевых аудиторий 3. Разработка коммуникационной платформы и визуала 4. Анализ текущего имиджа и конкурентной среды 5. Внедрение и реализация программ Выберите правильную последовательность: A. 4 → 2 → 3 → 5 → 1 B. 2 → 4 → 3 → 5 → 1 C. 4 → 3 → 2 → 5 → 1 D. 3 → 4 → 2 → 5 → 1 Правильный ответ: A 4.2. Упорядочьте шаги проведения бренд-аудита территории: 1. Сбор количественных и качественных данных о восприятии 2. Разработка рекомендаций по коррекции бренда 3. Интерпретация данных и выявление проблемных зон 4. Определение целей исследования и перечня заинтересованных сторон Выберите правильную последовательность: A. 4 → 1 → 3 → 2 B. 1 → 4 → 3 → 2 C. 4 → 3 → 1 → 2 D. 3 → 1 → 4 → 2 Правильный ответ: A
Задание комбинированного типа с выбором	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в	5.1. Какой из подходов предпочтителен при создании бренда сельской территории с целью устойчивого туризма?

одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	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	A. Акцент на массовом развитии инфраструктуры без учета экологии B. Позиционирование через аутентичность, локальные практики и экологичность C. Заимствование стандартизированных туристических брендов крупных городов D. Игнорирование мнения местного сообщества ради быстрой прибыли Правильный ответ: B Краткое обоснование: Подход B сохраняет аутентичность и экологическую устойчивость, вовлекает местных жителей и формирует долгосрочный интерес туристов, что уменьшает риск разрушения ресурсов и поддерживает экономику территории. 5.2. Какой метрикой лучше всего оценивать эффективность кампании брендинга города в краткосрочной перспективе? A. Количество опубликованных рекламных материалов B. Изменение уровня узнаваемости и восприятия целевой аудитории (опросы) C. Объем собранных налогов D. Количество сменённых вывесок на фасадах Правильный ответ: B Краткое обоснование: Измерение изменения узнаваемости и восприятия напрямую показывает влияние коммуникаций на аудиторию; другие варианты отражают побочные или косвенные показатели.
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	6.1. Опишите процесс разработки слогана для бренда региона. Краткий ответ: Начинают с исследования уникальности и целевых аудиторий, формируют ключевые сообщества ценностей, генерируют варианты слоганов, тестируют на фокус-группах и корректируют с учётом восприятия и юридической проверки. 6.2. Какие ключевые риски связаны с «копированием» бренда другого города и как их минимизировать? Краткий ответ: Риски — потеря аутентичности, отторжение местным населением, неэффективность позиционирования. Минимизировать:

		опираться на уникальные местные особенности, проводить консультации с сообществом и адаптировать идеи, а не копировать механически. 6.3. Расскажите о роли публично-частного партнёрства (ППП) в реализации проектов брендинга территорий. Краткий ответ: ППП предоставляет финансирование и экспертизу, объединяет интересы администрации и бизнеса, ускоряет реализацию инфраструктурных и маркетинговых инициатив, но требует прозрачных механизмов управления и распределения выгод. 6.4. Как оценить, что бренд территории стал устойчивым и успешным в долгосрочной перспективе? Укажите ключевые показатели. Краткий ответ: Устойчивость оценивают по росту положительного восприятия, повторным визитам туристов, увеличению инвестиций, экономическим мультипликаторам локального бизнеса, вовлечению жителей и сохранению культурно-экологической базы.

Тема. Брендинг территорий. Культурный компонент

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)	1) 4 варианта. Задания закрытого типа (один правильный ответ) 1.1. Что из перечисленного наиболее точно отражает понятие «культурный компонент» в брендинге территории? A) Физическая инфраструктура и транспортная сеть B) Историческое наследие, традиции, культурные события и символы C) Налоговая политика и инвестиционные стимулы D) Климат и природные ресурсы Правильный ответ: B 1.2. Какой из инструментов наиболее эффективен для интеграции культурного компонента в бренд города? A) Снижение налогов для бизнеса B) Проведение международных культурных фестивалей и резиденций художников C) Расширение скоростных магистралей

		D) Открытие крупных торговых центров Правильный ответ: B 1.3. Какая метрика лучше всего подходит для оценки влияния культурных мероприятий на имидж территории? A) Уровень безработицы B) Количество зарегистрированных предприятий C) Изменение узнаваемости бренда и медийного охвата, положительные упоминания в СМИ D) Площадь зелёных насаждений Правильный ответ: C 1.4. При разработке культурного бренда региона важнейшей задачей является: A) Полное копирование успешного бренда другого региона B) Формирование уникальной истории и символики, связанной с локальными практиками и жителями C) Максимальное сокращение культурных программ в пользу промоакций D) Исключительно фокус на коммерческом туризме Правильный ответ: B
Задание закрытого типа на установление соответствия	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	2.1. Сопоставьте элементы культурного бренда (1–4) с их функциями (A–D). 1) Музейный кластер 2) Фольклорные фестивали 3) Локальный бренд ремесел 4) Культурные маршруты A) Увеличение туристического потока за счёт тематических маршрутов B) Сохранение и передача нематериального наследия C) Создание платформы для сотрудничества и экспозиции коллекций D) Коммерциализация и узнаваемость локальных товаров Правильное соответствие: 1–C, 2–B, 3–D, 4–A 2.2. Сопоставьте понятия (1–4) с примерами реализации (A–D). 1) Сетевой культурный кластер 2) Краудсорсинг символики бренда 3) Институциональная поддержка культурных инициатив 4) Резидентские программы для художников A) Грантовая программа мэрии для проектов в области культуры

	ответа (например: 1c;2a;3g;4d;5f;6b;7e)	B) Платформа, где жители предлагают логотип и слоган города C) Объединение музеев, галерей и творческих пространств в одну сеть D) Проживание и работа художников на базе местного культурного центра Правильное соответствие: 1–C, 2–B, 3–A, 4–D
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**)	3.1. Какие из перечисленных факторов обычно учитываются при формировании культурного бренда территории? (Выберите все подходящие) A) Исторические и архитектурные особенности B) Культурные практики и фестивали C) Исключительно выгодное географическое положение D) Локальные ремёсла и гастрономия Правильные ответы: A, B, D 3.2. Какие стратегии помогают удерживать культурный бренд в долгосрочной перспективе? (Выберите все подходящие) A) Инвестирование в образование и культурные институции B) Создание однократных дорогостоящих акций без дальнейшей поддержки C) Вовлечение местного сообщества в управление брендом D) Мониторинг репутации и адаптация коммуникаций Правильные ответы: A, C, D
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	4.1. Упорядочите этапы разработки культурного бренда территории (от начала к концу): A) Внедрение коммуникационной кампании B) Оценка культурного потенциала и аудит ресурсов C) Формирование ключевых сообщений и визуальной идентичности D) Вовлечение стейкхолдеров и локальных сообществ Правильная последовательность: B → D → C → A 4.2. Упорядочите шаги при подготовке культурного фестиваля как инструмента брендинга: A) Пост-анализ и сбор обратной связи B) Разработка концепции и партнёрской сети C) Маркетинг и продвижение событий

	последовательности: например, **F**; **N**; **K**; **I**; **E**; **B**	D) Организация и проведение мероприятия Правильная последовательность: B → C → D → A
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 – B	5.1. Какой подход предпочтителен при интеграции мигрантских культур в бренд города? A) Игнорирование новых культур ради чистоты локальной традиции B) Инклюзивный подход: интеграция разнообразия в общую культурную нарративу C) Изоляция мигрантских сообществ в отдельные проекты без коммуникации с горожанами D) Коммерциализация культурных элементов без участия носителей традиций Правильный ответ: B Обоснование: Инклюзия обеспечивает легитимность бренда, расширяет культурный пул и привлекает новые аудитории, при этом уменьшает риск культурной апроприации и конфликтов. 5.2. Что важнее при выборе культурного символа для бренда региона? A) Мгновенная привлекательность для туристов B) Историческая аутентичность и смысл для местного сообщества C) Возможность быстро монетизировать символ D) Полное соответствие трендам социальных сетей Правильный ответ: B Обоснование: Символ, основанный на аутентичности и имеющий смысл для местных жителей, устойчивее, вызывает доверие и естественно распространяется, в отличие от временных маркетинговых эффектов.
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	6.1. Опишите, как культурный компонент может повысить конкурентоспособность региона на примере небольшого исторического города. Развернутый ответ: Опишите шаги: аудит культурного наследия, вовлечение локального сообщества, создание бренд-истории, разработка визуальной идентичности, организация тематических фестивалей и маршрутов, развитие креативных индустрий и маркетинг через цифровые каналы. Укажите метрики успеха: рост числа посещений,

		медийный охват, участие жителей, экономический эффект для малого бизнеса. Краткий ответ: Культурный компонент даёт уникальность, привлекает туристов и инвесторов, поддерживает локальную экономику. 6.2. Какие риски связаны с коммерческой эксплуатацией культурного наследия в брендинге территорий и как их минимизировать? Развернутый ответ: Рассмотрите риски: утрата аутентичности, коммодификация, выгорание локальных сообществ, конфликт интересов. Меры минимизации: участие местных сообществ в принятии решений, этические кодексы использования символов, распределение доходов, ограничение объёмов турпотока, образовательные программы. Краткий ответ: Риски — утрата смысла и конфликт; минимизировать через инклюзию, правила и устойчивое управление. 6.3. Опишите пример успешной практики включения креативных индустрий в брендинг региона и ключевые факторы её успеха. Развернутый ответ: Приведите гипотетический или реальный пример (музыкальные кластеры, арт-резиденции, дизайн-фабрики). Опишите факторы: наличие площадок, финансирование, партнёрства (город—бизнес—НКО), образовательно-творческая экосистема, продвижение, интеграция с туризмом. Краткий ответ: Успех — в экосистеме: пространство, финансирование, партнёрства и маркетинг. 6.4. Как оценивать вклад культурного компонента в долгосрочную устойчивость бренда территории? Предложите набор индикаторов и методологию. Развернутый ответ: Предложите смешанную методологию: количественные индикаторы (число мероприятий, туристов, доходы ОКИД — отраслей креативной экономики, уровень занятости в культуре), качественные (уровень удовлетворённости жителей, репутация в СМИ, глубина ассоциаций). Методы: опросы, медиамониторинг, экономический анализ, кейс-стади, долгосрочное наблюдение. Укажите частоту мониторинга и механизм корректировки стратегии.

		Краткий ответ: Нужен набор количественных и качественных индикаторов + регулярный мониторинг и адаптация.

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
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)	1. Какой из следующих факторов не влияет на привлекательность туристского дестинации? - A) Климатические условия - B) Наличие культурных мероприятий - C) Плотность населения - D) Уровень цен на жилье 2. Какой из перечисленных типов туризма акцентирует внимание на активном отдыхе? - A) Экологический туризм - B) Культурный туризм - C) Приключенческий туризм - D) Кулинарный туризм 3. Какой из следующих документов является основным для разработки туристической стратегии региона? - A) Бюджетный отчет - B) Генеральный план развития - C) Отчет о продажах - D) Программа повышения квалификации 4. Какой из приведенных ниже факторов может быть наиболее важным для повышения конкурентоспособности туристского дестинации? - A) Наличие исторических памятников - B) Развитая инфраструктура - C) Реклама в социальных сетях - D) Сезонные скидки
Задание закрытого типа на установление соответствия	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	1. Сопоставьте типы туризма с их описаниями: 1. Культурный туризм 2. Экологический туризм 3. Приключенческий туризм A) Посещение природных заповедников и охрана окружающей среды B) Изучение истории и культуры региона C) Активные виды отдыха, такие как альпинизм и сплавы

	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)	2. Сопоставьте виды ресурсов с их значением для туристского дестинации: 1. Природные ресурсы 2. Культурные ресурсы 3. Инфраструктурные ресурсы A) Объекты, способствующие комфортному пребыванию туристов B) Природные ландшафты и климат C) Исторические памятники и традиции
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**)	1. Какие из следующих факторов могут способствовать развитию экотуризма? (Выберите все подходящие варианты) - A) Сохранение биоразнообразия - B) Строительство новых отелей - C) Образование местного населения - D) Привлечение волонтеров для охраны природы 2. Какие преимущества предлагает создание туристического кластера? (Выберите все подходящие варианты) - A) Увеличение потока туристов - B) Повышение уровня конкуренции - C) Снижение затрат на рекламу - D) Разработка совместных программ
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**	1. Установите последовательность этапов разработки туристической стратегии региона: - A) Анализ текущей ситуации - B) Определение целей - C) Реализация стратегии - D) Оценка результатов 2. Установите последовательность действий при организации туристического мероприятия: - A) Подбор места проведения - B) Разработка программы - C) Привлечение партнеров - D) Проведение мероприятия

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	1. Какой из следующих факторов наиболее важен для успешного продвижения туристского дестинации? Обоснуйте свой выбор. - A) Уникальность предложений - B) Наличие транспортной инфраструктуры - C) Качество обслуживания - D) Ценовая политика 2. Какой из следующих методов маркетинга наиболее эффективен для привлечения молодежной аудитории? Обоснуйте свой выбор. - A) Социальные сети - B) Традиционная реклама - C) Участие в выставках - D) Публикации в специализированных изданиях
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	1. Опишите, как изменение климата может повлиять на туристические дестинации и какие меры можно предпринять для смягчения этих последствий. 2. Рассмотрите влияние культурного наследия на развитие туризма в регионе. Приведите примеры успешных практик. 3. Объясните, каким образом местное население может участвовать в развитии туристических дестинаций и как это влияет на устойчивость туризма. 4. Проанализируйте роль цифровых технологий в управлении туристическими дести

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).

Диспут: обсуждение актуальных вопросов по тенденциям развития маркетинга и использования основных понятий маркетинга в повседневной и профессиональной деятельности студентов.

Вопросы для диспута:

1. Мотивация персонала в гостиничном бизнесе: современные подходы и инструменты.
2. Системы оплаты труда в гостиницах: как стимулировать достижение высоких результатов.
3. Роль KPI в управлении эффективностью персонала.
4. Оценка эффективности персонала в гостиничном бизнесе: методы и критерии.
5. Информационные технологии в управлении персоналом гостиницы

Планы

Мотивация персонала в гостиничном бизнесе: современные подходы и инструменты

– Материальная и нематериальная мотивация.
– Инструменты: премии за KPI, грейдирование, соцпакет, признание заслуг.
– Особенности мотивации разных категорий персонала (линейный персонал, менеджеры).

– Примеры успешных систем мотивации в отелях.

1. **Системы оплаты труда в гостиницах: как стимулировать достижение высоких результатов**
   – Формы оплаты: оклад, оклад + премия, сдельная (для горничных).
   – Разработка положения об оплате труда, увязка с KPI.
   – Примеры расчёта премий для администраторов, горничных, менеджеров.
   – Влияние на эффективность и удовлетворённость.
2. **Роль KPI в управлении эффективностью персонала**
   – Что такое KPI, требования к ним (SMART).
   – KPI для разных должностей (администратор – загрузка, средний чек; горничная – качество уборки; менеджер – RevPAR).
   – Каскадирование целей от стратегии до сотрудника.
   – Проблемы и ошибки при внедрении KPI.
3. **Оценка эффективности персонала в гостиничном бизнесе: методы и критерии**
   – Методы: аттестация, оценка 360 градусов, тайный гость, KPI.
   – Критерии: профессиональные знания, навыки, личные качества, результаты работы.
   – Периодичность и процедура оценки.
   – Использование результатов оценки для развития и мотивации.
4. **Информационные технологии в управлении персоналом гостиницы**
   – HR-системы: учёт персонала, расчёт зарплаты, управление обучением.
   – Программы для оценки и мотивации (KPI dashboards).
   – Интеграция с PMS и CRM.
   – Примеры: 1С:Зарплата и управление персоналом, SAP SuccessFactors.

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).

План деловой игры по современным технологиям гостеприимства включает организационный этап, моделирование реальной бизнес-задачи по цифровизации отеля и презентацию цифровых решений командами.

Цель и задачи

- **Цель:** Применить современные IT-решения и автоматизацию для улучшения работы отеля и повышения доходов.
- **Задачи:**
  - Распределить роли в команде.
  - Найти решения для проблемного кейса.
  - Презентовать проект экспертам.

Участники и роли

Каждая команда — это антикризисный совет директоров отеля. Роли в команде:

- **Генеральный директор** (руководитель проекта).
- **ИТ-директор** (выбор технологий).

- **Директор по маркетингу** (продвижение и лояльность).
- **Руководитель службы приема и размещения** (удобство гостя).

Этапы проведения (План)

1. Подготовительный этап (15 минут)

- Знакомство с правилами игры.
- Получение вводных данных об отеле (проблемы с загрузкой, жалобы гостей на устаревший сервис).
- Выбор лидеров и распределение ролей.

2. Вводный этап (20 минут)

- Анализ ситуации в отеле.
- Выявление слабых мест в обслуживании.
- Выбор ключевых технологий для внедрения (системы PMS, бесконтактный чек-ин, чат-боты, элементы «умного номера»).

3. Основной этап — Практикум (45 минут)

- Разработка плана внедрения технологий.
- Расчет затрат на оборудование и софт.
- Оценка ожидаемого роста прибыли и комфорта гостей.
- Подготовка презентации проекта.

4. Заключительный этап (30 минут)

- Выступление команд (по 5–7 минут на защиту).
- Вопросы от жюри и других команд.
- Подведение итогов, награждение победителей.

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).

1. Что такое корпоративное управление (corporate governance)?
2. В чем заключается проблема агентских отношений?
3. Каковы примеры конфликта интересов владельцев бизнеса и наемных менеджеров (директоров)?
4. Как происходило развитие корпоративного управления?
5. Каковы существующие кодексы корпоративного управления?
6. Как вопросы информационной прозрачности находят отражение в кодексах корпоративного управления?
7. Каковы современные системы корпоративной отчетности?
8. Какова роль Международных стандартов финансовой отчетности?
9. Какова роль отчетности в области устойчивого развития (GRI)?
10. Что такое стратегия и стратегический менеджмент?
11. Как корпоративное управление и стратегический менеджмент связаны между собой?
12. Каковы три уровня стратегии?
13. В чем заключается сущность «рациональной модели» стратегического менеджмента?
14. Каковы основные стадии реализации «рациональной модели»?
15. Каковы функции обработки информации на каждой из стадий «рациональной модели»?
16. В чем заключаются достоинства и недостатки «рациональной модели»?
17. Что такое «продуманные» и «неотложные» стратегии?

18. Каковы альтернативные модели стратегического управления?
19. В чем заключается сущность «ограниченной рациональности»?
20. В чем заключается сущность инкрементализма?
21. В чем заключается сущность стратегического оппортунизма?
22. Каковы основные проблемы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента?
23. В чем состоит сущность системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента?
24. Какова классификация информационных потоков системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента?
25. Каковы основные подсистемы (функциональные блоки) системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента?
26. Каковы основные характеристики блока стратегического анализа и моделирования?
27. Каковы основные характеристики блока управления по ключевым показателям?
28. Каковы основные характеристики блока корпоративного планирования и бюджетирования?
29. Каковы основные характеристики блока консолидации финансовой отчетности? В чем заключается сущность концепции управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM)?
30. Какова функциональность типовой BPM-системы?
31. Каковы основные характеристики функций формализации стратегии?
32. Каковы основные характеристики функций планирования?
33. Каковы основные характеристики функций мониторинга и анализа?
34. Каковы основные характеристики функций корректирующих воздействий?
35. Как выглядит типовая архитектура BPM-системы?
36. Что такое основные технологии и смежные приложения? Какие компании являются основными разработчиками BPM-систем?
37. Как BPM-системы применяются в организациях разных отраслей?
38. В чем состоит сущность управленческого учета?
39. В чем заключаются различия между финансовым и управленческим учетом?
40. Каковы три основные задачи управленческого учета?
41. Каковы особенности управленческого учета на разных уровнях управления – стратегическом, тактическом и оперативном?
42. Каковы современные направления управленческого учета и какими особенностями современного бизнеса они вызваны?
43. Каковы источники информации управленческого учета?
44. Каковы основные группы пользователей информации управленческого учета?
45. По каким признакам может быть произведена классификация затрат?
46. Каковы особенности учета материальных и трудовых затрат?
47. Каковы особенности калькуляции себестоимости на основе метода полного поглощения и маржинального метода?
48. Какие модули ERP-систем применяются для учета и управления финансами?
49. Как финансовые модули ERP-систем связаны с функциями логистики и производства?
50. Каковы основные объекты Главной книги ERP-системы?
51. Как в ERP-системах реализуются принципы мультивалютного учета?
52. Как в ERP-системах реализуются функции учета расчетов с дебиторами и кредиторами?
53. Как в ERP-системах реализуются функции учета денежных средств?
54. Как в ERP-системах реализуются функции учета основных средств?
55. Какие методы амортизации основных средств могут быть реализованы в ERPсистемах?
56. Как в ERP-системах реализуются функции учета материально-производственных запасов?
57. Какие методы оценки материально-производственных запасов применяются в ERPсистемах?
58. Какие информационные системы могут применяться для решения задач планирования и бюджетирования?

59. Каковы преимущества и недостатки электронных таблиц как инструмента бюджетирования?
60. Каковы преимущества и недостатки заказных разработок и ERP-систем в части планирования и бюджетирования?
61. Каковы особенности специализированных систем бюджетирования?
62. Какова роль специализированных систем планирования и бюджетирования в комплексе решений управления эффективностью бизнеса (BPM-системе)?
63. Как происходит интеграция специализированных систем планирования и бюджетирования с ERP-системами?
64. Как организовано многомерное представление информации в специализированных системах планирования и бюджетирования?
65. Каковы основные аналитические направления специализированных систем планирования и бюджетирования?
66. Как обеспечивается мультивалютность планирования и бюджетирования?
67. В чем состоит сущность консолидированной финансовой отчетности?
68. Какова роль консолидированной финансовой отчетности в современном бизнесе?
69. Кто является пользователями консолидированной финансовой отчетности?
70. Какие управленческие решения принимаются на основе консолидированной финансовой отчетности?

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).

Управленческие аспекты курса. Эффективность как бизнес-результат

Практическое задание

1. Проведите SWOT-анализ гипотетической гостиницы (или реальной, если есть возможность) и предложите конкретные управленческие решения, направленные на повышение ее эффективности с учетом выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
2. Разработайте план мероприятий по оптимизации одного из ключевых бизнес-процессов в гостинице (например, процесс бронирования, заселения/выселения или уборки номеров) с целью повышения эффективности и снижения затрат. Оцените потенциальный экономический эффект от внедрения этих мероприятий.

Пример выполнения практического задания (Вариант 1)
SWOT-анализ гипотетической гостиницы «Уют» (городской отель 3*, 50 номеров)

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Удобное расположение в центре города.	1. Устаревший номерной фонд (требуется косметический ремонт).
2. Высокая лояльность постоянных гостей.	2. Низкая автоматизация (ручное бронирование, Excel).

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
3. Дружный коллектив, низкая текучесть.	3. Слабая представленность в интернете, мало отзывов.
4. Наличие парковки для гостей.	4. Отсутствие дополнительных услуг (спа, конференц-зал).
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Рост внутреннего туризма в регионе.	1. Открытие нового современного отеля рядом.
2. Государственные программы поддержки туризма (субсидии).	2. Рост цен на коммунальные услуги и продукты.
3. Внедрение онлайн-бронирования и CRM.	3. Ужесточение требований классификации.
4. Развитие делового туризма в городе.	4. Сезонные колебания спроса.

Управленческие решения для повышения эффективности:

1. **Использовать сильные стороны + возможности:**
   – Запустить программу лояльности для постоянных гостей (скидки, привилегии) через простую CRM.
   – Используя удобное расположение, разработать пакеты для деловых туристов (бизнес-ланчи, конференц-услуги в партнёрстве с соседними центрами).
   – Подать заявку на господдержку для модернизации номерного фонда.
2. **Преодолеть слабые стороны, используя возможности:**
   – Внедрить систему онлайн-бронирования на сайте и подключить Channel Manager для работы с OTA.
   – Сделать косметический ремонт поэтапно (с привлечением субсидий), обновить фото в интернете.
   – Добавить востребованные услуги (организация трансфера, прокат велосипедов) с минимальными вложениями.
3. **Минимизировать угрозы, опираясь на сильные стороны:**
   – Усилить работу с отзывами (быстро отвечать, благодарить), чтобы сохранить репутацию на фоне нового конкурента.
   – Внедрить энергосберегающие технологии (датчики движения, LED) для снижения коммунальных затрат.
   – Разработать программу скидок в низкий сезон (для привлечения туристов).
4. **Избегать опасных комбинаций (слабые стороны + угрозы):**
   – Не затягивать с ремонтом, так как новый конкурент может переманить гостей своим современным видом.
   – Не игнорировать онлайн-продажи, иначе потеряете долю рынка.

Ожидаемый эффект: рост загрузки на 10-15%, увеличение доли прямых бронирований, повышение NPS.

Вариант 2.

План мероприятий по оптимизации процесса уборки номеров в гостинице

1. Анализ текущего состояния процесса

- **Объект:** Процесс уборки номеров в гостинице на 100 номеров.
- **Проблемы:**
  - Среднее время уборки одного номера составляет 35 минут (при норме 25 минут).
  - Высокий расход моющих средств (на 20% выше среднего по рынку).
  - Неравномерная нагрузка на горничных (пиковая нагрузка в часы выезда, простой в середине дня).
  - Отсутствие четких стандартов уборки и контроля качества.
  - Избыточные перемещения персонала (неоптимальная логистика тележек и инвентаря).

2. Предлагаемые мероприятия по оптимизации

Этап 1. Реинжиниринг процесса и внедрение стандартов

- Разработать и внедрить детальные стандартные операционные процедуры (SOP) для уборки:
  - Пошаговая инструкция с фото-примерами.
  - Чек-листы для самоконтроля и контроля качества.
- Оптимизировать маршруты перемещения горничных (карта этажа, минимизация холостых переходов).
- Внедрить систему 5S (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование) для хранения инвентаря и тележек.

Этап 2. Технологические улучшения

- Закупить современные тележки для уборки с органайзерами для раздельного хранения чистого/грязного белья и инвентаря.
- Использовать профессиональные моющие средства с дозаторами для точного расхода.
- Внедрить систему контроля времени уборки (например, с помощью мобильного приложения или RFID-меток на дверях номеров).

Этап 3. Мотивация и обучение персонала

- Провести тренинг для горничных по эффективным техникам уборки и работе с новым инвентарем.
- Внедрить систему мотивации:
  - Премия за скорость при сохранении качества.
  - Бонус за экономию моющих средств.
  - Штрафные баллы за нарушения стандартов (жалобы, некачественная уборка).

Этап 4. Оптимизация графика работы

- Сдвинуть начало смены части горничных на более раннее время для равномерной загрузки.
- Использовать гибкий график с учетом пиковых часов выезда/заезда.
- Внедрить систему быстрой уборки для номеров, где гость отсутствует, но не выехал (по согласованию).

3. Ожидаемый экономический эффект

Исходные данные:

- Количество номеров: 100.
- Средняя загрузка: 70% (70 номеров в день).
- Средняя зарплата горничной (с налогами): 40 000 руб./мес.
- Количество горничных в штате: 10 человек (с учетом сменности).
- Среднемесячный расход моющих средств: 50 000 руб.
- Среднее время уборки номера до оптимизации: 35 мин.

Расчет эффекта от сокращения времени уборки:

- Нормативное время уборки после оптимизации: 25 мин.
- Экономия времени на один номер: 10 мин.
- Ежедневная экономия времени: 70 номеров × 10 мин = 700 мин = 11,7 часа.
- Месячная экономия времени: 11,7 часа × 30 дней = 351 час (при 8-часовом рабочем дне это 44 человеко-дня).

Экономия фонда оплаты труда:

- При 10 горничных и 8-часовом рабочем дне общий фонд рабочего времени в месяц = 10 чел × 160 час = 1600 час.
- Процент экономии времени = 351 / 1600 = 22%.
- Экономия ФОТ = 40 000 руб × 10 чел × 0,22 = **88 000 руб./мес**.

Экономия моющих средств:

- Снижение расхода на 20% = 50 000 × 0,2 = **10 000 руб./мес**.

Дополнительные выгоды:

- Повышение качества уборки (меньше жалоб) → рост NPS, что может увеличить загрузку и среднюю цену (оценивается отдельно).
- Возможность сократить 1-2 ставки горничных или перераспределить их на дополнительные услуги.

Итого прямой экономический эффект:
98 000 руб./мес × 12 мес = **1 176 000 руб./год**.

Затраты на внедрение (примерно):

- Закупка тележек и инвентаря: 200 000 руб. (единоразово).
- Обучение и разработка SOP: 50 000 руб.
- Система контроля времени (мобильное приложение): 30 000 руб./год.

Чистый эффект первого года: 1 176 000 – 280 000 = **896 000 руб.**

4. Вывод

Оптимизация процесса уборки позволяет не только снизить затраты (почти 900 тыс. руб. в первый год), но и повысить качество обслуживания, что в долгосрочной перспективе увеличивает лояльность гостей и конкурентоспособность отеля.

Тема. Методология сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard). Финансовая составляющая BSC

Практическое задание

1. Разработайте финансовую составляющую BSC для выбранной гостиницы. Определите ключевые финансовые показатели, цели и целевые значения на период (например, год).
2. Проанализируйте финансовые показатели (например, выручка, прибыль, рентабельность) выбранной гостиницы за последние несколько лет. Определите основные факторы, влияющие на динамику этих показателей, и предложите меры по улучшению финансовых результатов.

Пример выполнения практического задания (Вариант 1)
Финансовая составляющая BSC для отеля «Уют» (на 2026 год)

Показатель	Текущее значение (2025)	Цель на 2026	Инициативы
RevPAR (доход на доступный номер)	2 500 руб.	2 800 руб. (+12%)	– Повысить ADR за счет дифференциации тарифов. – Увеличить загрузку в низкий сезон через спецпредложения.
ADR (средняя цена номера)	3 500 руб.	3 800 руб.	– Внедрить динамическое ценообразование. – Предложить пакеты «номер + завтрак» с наценкой.
Occupancy (загрузка)	71%	74%	– Активизировать работу с корпоративными клиентами. – Запустить рекламу на онлайн-платформах.

Показатель	Текущее значение (2025)	Цель на 2026	Инициативы
GOPPAR (валовая операционная прибыль на номер)	1 200 руб.	1 400 руб.	– Оптимизировать расходы на клининг (аутсорсинг). – Снизить потребление электроэнергии (LED-лампы).
Выручка от дополнительных услуг	1,5 млн руб.	2,0 млн руб.	– Развить услуги трансфера, экскурсий, проката. – Обучить персонал кросс-продажам.

Обоснование целевых значений:
– Рост RevPAR на 12% планируется за счёт комбинации увеличения цены (ADR +9%) и загрузки (+3 п.п.).
– GOPPAR растёт быстрее выручки благодаря оптимизации затрат.
– Дополнительные услуги станут новым источником прибыли.

Мероприятия по достижению:

1. Внедрение RMS (Revenue Management System) для динамического ценообразования.
2. Переговоры с корпоративными клиентами о долгосрочных контрактах.
3. Обучение персонала техникам продаж дополнительных услуг.
4. Запуск энергосберегающих технологий (замена ламп, датчики движения)

Вариант 2

Образец ответа на задание: Анализ финансовых показателей гостиницы

Объект анализа: Гостиница «Солнечный берег» (курортный отель 3*, 80 номеров, г. Сочи)

---

1. Динамика ключевых финансовых показателей за 2023–2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025/2023
Выручка от номерного фонда, млн руб.	42,5	45,2	48,8	+14,8%
Выручка от дополнительных услуг (питание, спа, экскурсии), млн руб.	8,2	9,0	9,5	+15,9%
Общая выручка, млн руб.	**50,7**	**54,2**	**58,3**	**+15,0%**
Себестоимость услуг (переменные затраты), млн руб.	18,3	20,1	21,8	+19,1%
Операционные расходы (постоянные), млн руб.	22,5	23,0	24,2	+7,6%
Чистая прибыль, млн руб.	**9,9**	**11,1**	**12,3**	**+24,2%**
Рентабельность по чистой прибыли, %	**19,5%**	**20,5%**	**21,1%**	**+1,6 п.п.**
Дополнительные показатели:				

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025/2023
Среднегодовая загрузка (Occupancy), %	68%	71%	73%	+5 п.п.
Средняя цена номера (ADR), руб.	3 200	3 350	3 450	+7,8%
RevPAR, руб.	2 176	2 378	2 518	+15,7%

---

2. Анализ динамики и ключевые факторы влияния

Выручка выросла на 15% за счёт:

- Увеличения загрузки (с 68% до 73%) благодаря росту внутреннего туризма и активной работе с туроператорами.
- Повышения средней цены номера (ADR) на 7,8% в результате оптимизации ценовой политики и внедрения динамического ценообразования.
- Роста доходов от дополнительных услуг (питание, экскурсии) – гости стали чаще заказывать пакетные предложения.

Себестоимость услуг увеличилась на 19%, что выше темпов роста выручки, из-за:

- Рост цен на продукты питания и моющие средства (инфляция).
- Увеличение расходов на оплату труда (повышение МРОТ и индексация зарплат).
- Рост коммунальных тарифов.

Операционные расходы выросли умеренно (+7,6%) благодаря контролю над постоянными затратами (аренда, административные расходы).

Чистая прибыль увеличилась на 24%, опережая рост выручки, за счёт эффекта операционного рычага: рост выручки при частично фиксированных затратах даёт дополнительный прирост прибыли. Рентабельность выросла с 19,5% до 21,1%.

Внешние факторы, повлиявшие на результаты:

- Рост внутреннего туризма в Краснодарском крае (+12% турпотока за 2023–2025).
- Усиление конкуренции: открытие двух новых отелей в районе.
- Инфляция издержек (продукты, энергоносители).

Внутренние факторы:

- Успешное внедрение RMS-системы для динамического ценообразования.
- Низкая эффективность управления затратами на питание (food cost вырос с 28% до 31%).
- Недостаточная загрузка в межсезонье (октябрь–апрель – около 45%).

---

3. Меры по улучшению финансовых результатов

1. Оптимизация затрат

- Пересмотреть меню ресторана: исключить низкомаржинальные позиции, внедрить сезонное меню из местных продуктов (снижение food cost до 28%).
- Установить энергосберегающее оборудование (датчики движения, LED-лампы) для снижения коммунальных расходов на 10–15%.
- Перевести часть прачечных услуг на аутсорсинг (экономия 5–7% затрат).

2. Увеличение выручки

- Разработать пакетные предложения для межсезонья: «Осенний wellness» (проживание + спа + питание), «Корпоративный выезд» со скидками.
- Активизировать прямые продажи через сайт (доля прямых броней – 35%, цель – 50%): запустить программу лояльности, SEO-оптимизацию.
- Расширить дополнительные услуги: прокат велосипедов, организация экскурсий, сувенирная лавка.

3. Ценовая политика

- В пик сезона повысить ADR на 5–7% за счёт премиальных категорий номеров и ограничения deep discount каналов.

- В низкий сезон использовать гибкие тарифы (раннее бронирование, last minute) для поддержания загрузки не ниже 60%.

4. Управление загрузкой

- Усилить работу с корпоративными клиентами и туроператорами в межсезонье (конференц-пакеты, групповые тарифы).
- Участвовать в государственных программах субсидирования туризма (кешбэк, детский туризм).

---

4. Прогноз эффекта от предложенных мер

Показатель	2025 (факт)	2026 (план)	Изменение
Выручка, млн руб.	58,3	64,0	+9,8%
Чистая прибыль, млн руб.	12,3	15,0	+22%
Рентабельность, %	21,1%	23,4%	+2,3 п.п.

Вывод: Реализация комплекса мероприятий позволит увеличить выручку на 10%, а прибыль – на 22% за счёт оптимизации затрат и роста эффективности. Ключевые драйверы: снижение food cost, рост прямых продаж и диверсификация услуг в межсезонье.

Тема. Клиентская составляющая BSC. Составляющая бизнес-процессов BSC. Составляющая обучения и развития BSC

Практическое задание

1. Разработайте клиентскую составляющую BSC для выбранной гостиницы. Определите целевые сегменты клиентов, ключевые показатели удовлетворенности и лояльности, а также мероприятия по улучшению отношений с клиентами.
2. Разработайте составляющую бизнес-процессов BSC для выбранной гостиницы. Определите ключевые бизнес-процессы, показатели их эффективности и мероприятия по оптимизации. Опишите процессы и показатели обучения и развития персонала гостиницы в BSC.

Пример выполнения практического задания (Вариант 1)
Клиентская составляющая BSC для отеля «Уют»

Целевой сегмент	Ключевые показатели	Текущее значение	Цель на 2026	Мероприятия
Туристы (выходного дня)	NPS (индекс лояльности)	45	55	– Персонализировать приветствие (узнавать постоянных гостей). – Предлагать локальные карты достопримечательностей.
Деловые гости (будни)	Доля повторных бронирований	20%	30%	– Внедрить программу лояльности для бизнес-клиентов (накопительные скидки). – Обеспечить стабильный Wi-Fi и удобные рабочие места.
Все сегменты	CSI (удовлетворенность) по 10-балльной	8,2	8,7	– Ежеквартальный опрос гостей. – Быстрая обработка жалоб (в течение часа).

Целевой сегмент	Ключевые показатели	Текущее значение	Цель на 2026	Мероприятия
	шкале			

Обоснование: Рост NPS и CSI приведёт к увеличению повторных бронирований и положительных отзывов, что повысит загрузку и позволит поднять цены

Пример выполнения практического задания (Вариант 2)**: Составляющая бизнес-процессов и обучения в BSC для гостиницы**
Объект: Гостиница «Солнечный берег» (курортный отель 3*, 80 номеров)

---

1. Ключевые бизнес-процессы, показатели эффективности и мероприятия по оптимизации

Бизнес-процесс	Показатели эффективности (KPI)	Текущее значение	Целевое значение	Мероприятия по оптимизации
Бронирование	– Конверсия запросов в бронь – Доля прямых бронирований – Время подтверждения брони	65% 35% 30 мин	75% 50% 15 мин	– Внедрить CRM с автоматическим подтверждением – Обучить персонал техникам продаж – Запустить чат-бот на сайте
Заселение (Check-in)	– Среднее время заселения – Ошибки при заселении	12 мин 3%	7 мин 1%	– Внедрить мобильный pre-check-in – Оптимизировать интерфейс PMS – Провести тренинги для администраторов
Уборка номеров	– Время уборки номера – Качество уборки (чек-лист) – Жалобы на чистоту	35 мин 92% 5 в месяц	25 мин 98% 1 в месяц	– Внедрить SOP и чек-листы – Оптимизировать маршруты горничных – Мотивация за скорость и качество
Питание (ресторан)	– Food cost – Средний чек на гостя – Оборачиваемость столов	32% 1200 руб. 1,8	28% 1350 руб. 2,2	– Пересмотреть меню, убрать низкомаржинальные блюда – Обучить официантов апсейлу – Внедрить систему предзаказа
Работа с жалобами	– Время реакции на жалобу – % удовлетворенных	4 часа 70%	1 час 90%	– Внедрить единую систему регистрации жалоб – Расширить полномочия линейного персонала

Бизнес-процесс	Показатели эффективности (KPI)	Текущее значение	Целевое значение	Мероприятия по оптимизации
	решением			

2. Составляющая обучения и развития персонала

Стратегическая цель: Создать команду профессионалов, обеспечивающих высокий уровень сервиса и способных адаптироваться к изменениям.

Направление развития	Показатели (KPI)	Текущее значение	Целевое значение	Мероприятия
Обучение персонала	– Доля сотрудников, прошедших обучение – Эффективность обучения (оценка знаний) – Количество тренингов в год	50% 70% 3	90% 90% 6	– Разработать ежегодный план обучения – Проводить входное обучение для новичков (Welcome-тренинг) – Привлечь внешних тренеров для тренингов по продажам и сервису
Вовлеченность и мотивация	– Индекс удовлетворенности персонала (eNPS) – Текучесть кадров	+20 45%	+40 25%	– Внедрить систему KPI и премирования – Проводить опросы удовлетворенности – Организовать корпоративные мероприятия
Карьерное развитие	– Доля внутренних назначений – Наличие кадрового резерва	10% нет	30% 3 человека	– Создать программу наставничества – Выявлять перспективных сотрудников и формировать резерв – Проводить индивидуальные планы развития
Корпоративная культура	– Соответствие ценностям компании (оценка) – Участие в проектах по улучшению	6/10 2 идеи/мес	8/10 5 идей/мес	– Транслировать ценности через обучение и личный пример – Внедрить систему сбора предложений от сотрудников – Отмечать достижения (доска почета, благодарности)

3. Связь с другими составляющими BSC

- **Финансы:** Оптимизация бизнес-процессов снижает затраты (уборка, food cost) и повышает выручку (конверсия бронирований, средний чек).
- **Клиенты:** Улучшение процессов заселения и работы с жалобами повышает NPS и лояльность.
- **Обучение и развитие:** Компетентный и мотивированный персонал обеспечивает качество сервиса и эффективность процессов.

Вывод: Предложенная система KPI и мероприятий позволяет контролировать ключевые процессы, повышать эффективность и развивать персонал, что в итоге приведет к росту прибыли и конкурентоспособности отеля.

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

Практическое задание

1. Разработайте систему мотивации для различных категорий персонала гостиницы (например, администраторы, горничные, менеджеры), основанную на достижении ключевых показателей эффективности (KPI).
2. Разработайте систему мониторинга KPI для выбранной гостиницы. Определите периодичность мониторинга, методы сбора данных, формат отчетности и ответственных за мониторинг.

Пример выполнения практического задания (Вариант 1)

Система мотивации персонала отеля «Уют» на основе KPI

Должность	KPI	Вес KPI	Целевое значение	Размер премии (% от оклада)
Администратор	1. Загрузка отеля 2. Доля прямых бронирований 3. NPS (отзывы)	40% 30% 30%	>75% >30% >50	30% (при выполнении всех целей)
Горничная	1. Оценка качества уборки (чек-лист) 2. Отсутствие жалоб на номер 3. Скорость уборки	50% 30% 20%	>95% 0 жалоб < 25 мин	20%
Менеджер ресторана	1. Выручка ресторана 2. Средний чек 3. Food cost	40% 30% 30%	+10% к 2025 1200 руб. <32%	40%

Принципы расчёта:

– Ежемесячное подведение итогов, премия выплачивается в следующем месяце.
– При невыполнении одного из KPI премия снижается пропорционально весу.
– Перевыполнение KPI по загрузке более чем на 10% даёт дополнительный бонус (5% от оклада).

Ожидаемый эффект: Рост мотивации, повышение качества обслуживания, достижение стратегических целей отеля.

Пример расчёта для администратора:

- Оклад: 40 000 руб.
- Выполнение: загрузка 78% (100%), прямые бронирования 28% (недовыполнение), NPS 52 (выполнение).
- Премия = 40% × 1,0 + 30% × 0,8 + 30% × 1,0 = 0,4 + 0,24 + 0,3 = 0,94 (94% от max премии).
- Max премия = 12 000 руб. (30% от 40 000). Фактическая премия = 12 000 × 0,94 = 11 280 руб.

Пример выполнения практического задания (Вариант 2)

Система мониторинга KPI для гостиницы «Солнечный берег»

Группа KPI	Показатель	Периодичность	Метод сбора данных	Формат отчетности	Ответственный
Финансовые	RevPAR, ADR, Occupancy	Ежедневно / Еженедельно	PMS (автоматический экспорт)	Дашборд в Excel / BI-системе	Финансовый менеджер
	Выручка, прибыль, GOPPAR	Ежемесячно	Учетная система (1С)	Отчет о прибылях и убытках	Финдиректор
	Food cost	Еженедельно	Данные ресторанной системы (R-Keeper)	Таблица с план/факт анализом	Шеф-повар, финменеджер
Операционные	Время заселения / выселения	Еженедельно	PMS (журнал операций) / хронометраж	Сводка по службе приема	Начальник СПиР
	Время уборки номера	Еженедельно	Мобильное приложение / чек-листы	Отчет по хаускипингу	Руководитель хоз. службы
	Качество уборки (чек-лист)	Ежедневно (выборочно)	Проверки супервайзером	Журнал контроля	Супервайзер горничных
Клиентские	NPS	Ежеквартально	Онлайн-опрос после выезда	Аналитическая записка	Маркетолог
	CSI (удовлетворенность)	Ежемесячно	Анкетирование гостей	Сводная таблица с динамикой	Маркетолог
	Количество жалоб / благодарностей	Еженедельно	CRM / книга отзывов	Отчет по качеству сервиса	Менеджер службы заботы о гостях
	Доля повторных бронирований	Ежемесячно	CRM-аналитика	Аналитическая справка	Маркетолог

Группа KPI	Показатель	Периодичность	Метод сбора данных	Формат отчетности	Ответственный
Персонал	Текучесть кадров	Ежемесячно	HR-учет (1С:ЗУП)	Отчет по персоналу	HR-менеджер
	Индекс удовлетворенности персонала (eNPS)	Раз в полгода	Анонимный опрос	Аналитическая записка	HR-менеджер
	Процент выполнения KPI	Ежемесячно	Оценка руководителями	Ведомость премирования	Руководители подразделений

Примечания к системе мониторинга:

1. **Методы сбора данных:**
   - Автоматизированные: PMS (например, Opera), RMS, CRM, система управления рестораном (R-Keeper), бухгалтерская программа (1С).
   - Ручные: хронометраж, чек-листы, опросы, анкетирование.
2. **Форматы отчетности:**
   - **Дашборд** – для топ-менеджмента (ежедневный/еженедельный обзор ключевых метрик).
   - **Сводные таблицы** – для анализа динамики и план-факт сопоставлений.
   - **Аналитические записки** – для углубленного анализа (NPS, причины жалоб).
3. **Ответственные за мониторинг:**
   - Каждый руководитель подразделения отвечает за сбор и первичный анализ данных.
   - Генеральный директор / управляющий проводит еженедельное совещание по KPI.
4. **Использование результатов:**
   - Ключевые KPI интегрированы в систему мотивации персонала (премии, бонусы).
   - Выявленные проблемы служат основой для корректирующих мероприятий и улучшения бизнес-процессов.

Вывод: Предложенная система мониторинга обеспечивает регулярный контроль всех аспектов деятельности отеля, своевременное выявление отклонений и прозрачность управления.

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. Новые виды туризма в индустрии гостеприимства
2. Проблемы восстановительного роста в индустрии гостеприимства в постковидный период : в России и за рубежом
3. Основные тенденции развития потребительских предпочтений во внутреннем туризме в России.
4. Сезонное волонтерство и волонтерские программы в экотуризме
5. Мониторинг как инструмент регулирования развития индустрии туризма и гостеприимства.
6. Целевые программы как инструмент регулирования развития технологий и организации услуг туризма и 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 **5 семестр**

Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций

ПК-4 Способен применять современные технологии организации ценовой и сбытовой политики организаций сферы гостеприимства и/или общественного питания, с использованием интернет-продвижения

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какой этап разработки бренда туристической дестинации является наиболее важным? а) Разработка логотипа. б) Проведение маркетинговых исследований для определения целевой аудитории и конкурентного анализа. в) Запуск рекламной кампании. г) Создание веб-сайта

Правильный ответ б

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какие инструменты используются для продвижения бренда туристической дестинации? а) Только реклама в интернете. б) Реклама в СМИ, SMM, SEO, PR, событийный маркетинг, партнерские программы. в) Только участие в туристических выставках. г) Только распространение буклетов

Правильный ответ б

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что такое мониторинг бренда туристической дестинации? а) Проверка работы туристических агентств. б) Систематическое отслеживание и

анализ восприятия бренда целевыми аудиториями, репутации дестинации и эффективности маркетинговых мероприятий. в) Контроль за чистотой на улицах. г) Проверка работы отелей

Правильный ответ б

4. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что такое ко-брендинг в контексте туризма? а) Создание бренда одного региона. б) Совместное продвижение бренда нескольких туристических дестинаций или брендов. в) Создание бренда одного отеля. г) Создание бренда одной авиакомпании

Правильный ответ б

5. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Как брендинг может способствовать устойчивому развитию туризма? а) Он не может. б) Стимулируя ответственное отношение к окружающей среде и культуре, популяризируя экологический и культурный туризм. в) Только путем увеличения турпотока. г) Только путем снижения цен на туристические услуги

Правильный ответ: Б)

6.Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что такое брендинг туристической дестинации? а) Создание уникального логотипа для региона. б) Разработка маркетинговой кампании для привлечения туристов. в) Комплексный процесс создания и управления восприятием туристической дестинации целевыми аудиториями, направленный на формирование лояльности и повышения конкурентоспособности. г) Проведение рекламных акций в социальных сетях

Правильный ответ: в)

7. Установите правильную последовательность. действий при создании бренда малого города (по опыту российских кейсов).

А) Социологические опросы жителей и внешней аудитории для выявления ассоциаций

Б) Выявление уникальных ценностей и легенд территории

В) Формулирование концепции бренда

Г) Визуализация и создание книги бренда

Д) Внедрение бренда в городскую среду и сувенирную продукцию

Правильный ответ А → Б → В → Г → Д

8. Установите правильную последовательность. этапов работы с блогерами (инфлюенсерами).

А) Отбор блогеров подходящей тематики

Б) Анализ охватов и эффективности

В) Составление технического задания

Г) Согласование условий сотрудничества

Д) Публикация контента

Правильная последовательность: А → Г → В → Д → Б

9. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какие элементы входят в бренд туристической дестинации? а) Логотип и слоган. б) Логотип, слоган, визуальная идентификация, ценности, миссия, история, целевая аудитория, конкурентные преимущества. в) Только визуальная идентификация и рекламные материалы г) Только цена и качество услуг

Правильный ответ: Б)

1
0
.
П
Правильный ответ: б)
р
о
11. **Установите** правильную последовательность этапов разработки рекламной кампании
ттерритории.
иА) Запуск кампании
вБ) Определение целей и целевой аудитории
оВ) Выбор каналов продвижения
рГ) Создание рекламных материалов
еД) Анализ эффективности
чПравильная последовательность: Б → В → Г → А → Д
12. **Установите соответствие** между инструментом продвижения и его характеристикой.
иИнструмент
с1. Таргетинг
к
с
т

2. SEO
3. Инфлюенс-маркетинг
4. E-mail маркетинг
Характеристика
А. Настройка рекламы на конкретную аудиторию
Б. Оптимизация сайта для поисковых систем
В. Реклама через блогеров и лидеров мнений
Г. Рассылка новостей и предложений подписчикам
Правильный ответ 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
13. **Установите соответствие**: между методом продвижения и примером его использования.
Метод
1. Социальные сети
2. Событийный маркетинг
3. PR
4. Контент-маркетинг
Пример
А. Публикация фото достопримечательностей в Instagram
Б. Проведение ежегодного фестиваля воздушных шаров
В. Организация пресс-тура для журналистов
Г. Создание блога с историями путешественников
Правильный ответ 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г
14. **Установите соответствие**: между методом анализа и его содержанием.
Метод
1. SWOT-анализ
2. PEST-анализ
3. Анализ конкурентов
4. Ресурсный аудит
Содержание
А. Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов
Б. Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
В. Изучение продуктов, цен и стратегий других территорий
Г. Оценка имеющихся туристских ресурсов
Правильный ответ 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г
15. **Установите соответствие**: между методом оценки эффективности и его характеристикой .

Колонка А (Метод)	Колонка Б (Характеристика)
1. Стандартный подход	А. Выбор показателей осуществляется в каждом конкретном случае
2. Нестандартный подход	Б. Использование многоцелевых показателей, применяемых всеми организациями отрасли
3. KPI на основе BSC	В. Система, включающая финансовые и нефинансовые показатели

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В
16. Установите соответствие между показателем и его характеристикой.

Колонка А (Показатель)	Колонка Б (Характеристика)
1. ADR	А. Процент занятых номеров

Колонка А (Показатель)	Колонка Б (Характеристика)
2. Occupancy	Б. Доход на доступный номер
3. RevPAR	В. Средняя цена проданного номера

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Б

17. Установите соответствие между финансовым показателем и его формулой расчета.

Колонка А (Показатель)	Колонка Б (Формула)
1. ADR	А. Общая выручка от номеров / Количество доступных номеров
2. Occupancy	Б. Выручка от номеров / Количество проданных номеров
3. RevPAR	В. Количество проданных номеров / Количество доступных номеров

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

18. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Что из перечисленного является основным преимуществом использования KPI для оценки управления гостиничным предприятием?

А. Простота расчета только финансовых показателей

Б. Возможность оценивать трудно измеримую деятельность через финансовые и нефинансовые показатели

В. Отсутствие необходимости в сборе данных

Г. Ориентация исключительно на прошлые периоды

Правильный ответ б

19. Прочитайте текст и выберите правильный ответ 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

20. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какой из перечисленных показателей относится к нефинансовым критериям эффективности гостиницы?

А. RevPAR

Б. Рентабельность продаж

В. Индекс удовлетворенности гостей (CSI)

Г. Чистая прибыль

Правильный ответ: В

21. Установите правильную последовательность Расположите в правильном порядке этапы бенчмаркинга в гостиничном бизнесе.

1. Внедрение лучших практик
2. Поиск партнеров для сравнения
3. Сбор данных о показателях
4. Анализ и выявление差距
5. Выбор показателей для сравнения

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

22. Установите правильную последовательность этапов разработки системы KPI для гостиницы.

1. Выбор показателей на основе сбалансированной системы показателей (BSC)
2. Определение стратегических целей
3. Сбор и анализ данных
4. Внедрение системы мониторинга
5. Корректировка показателей по результатам анализа

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

23. **Установите** соответствие между перспективой BSC и ее фокусом .

Колонка А (Перспектива)	Колонка Б (Фокус)
1. Финансы	А. Удовлетворение потребностей гостей
2. Клиенты	Б. Эффективность внутренних операций
3. Бизнес-процессы	В. Финансовые результаты для акционеров
4. Обучение и рост	Г. Развитие персонала и корпоративной культуры

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Б, 4-Г

24. Установите правильную последовательность Расположите в правильной последовательности основные этапы создания имиджа региона:

А) формирование благоприятного имиджа
Б) ориентировка на конкурента
В) поддержание и возвышение имиджа
Г) позиционирование региона
Д) корректировка и изменение имиджа региона

Правильный ответ Г → А → В → Д → Б

25. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Для оценки эффективности гостиничного предприятия используются как финансовые, так и нефинансовые показатели. Почему использование только финансовых показателей недостаточно?

А. Финансовые показатели слишком сложны в расчете
Б. Нефинансовые показатели легче фальсифицировать
В. Финансовые показатели не учитывают нематериальные факторы и ориентированы на прошлое
Г. Финансовые показатели не важны для гостиниц

Правильный ответ: В

***26*. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.** Какой показатель характеризует эффективность работы горничных?

А. ADR
Б. Время уборки номера и оценка качества по чек-листу
В. NPS
Г. Количество жалоб на ресепшен

Правильный ответ: Б)

27. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какие процессы относятся к основным бизнес-процессам гостиницы?

А. Управление персоналом
Б. Бухгалтерский учет
В. Заселение и обслуживание гостей
Г. Стратегическое планирование

Правильный ответ: В

28. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какой показатель относится к клиентской составляющей BSC в гостиничном бизнесе?

А. RevPAR
Б. NPS (Net Promoter Score)

В. Food cost
Г. Текучесть кадров

Правильный ответ: Б)

29. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Как можно оценить эффективность брендинга дестинации? а) Только по количеству туристов б) По количеству туристов, узнаваемости бренда, удовлетворенности туристов, экономическому эффекту в) По количеству публикаций в СМИ г) По количеству подписчиков в социальных сетях

Правильный ответ: Б)

30. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Почему сотрудники гостиничного предприятия теряют мотивацию работать эффективно при фиксированной системе оплаты труда?

А. Потому что фиксированная зарплата слишком низкая
Б. Потому что зарплата не меняется при изменении финансово-экономических показателей, в том числе из-за некачественного обслуживания
В. Потому что фиксированная зарплата требует больше отчетности
Г. Потому что фиксированная зарплата облагается высокими налогами

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 и зачету

Перечень вопросов и заданий, выносимых на зачет:

1. ESG-трансформация в индустрии гостеприимства
2. Безопасность в сфере индустрии гостеприимства: новые требования и решения
3. Геополитические тренды влияющие на развитие индустрии гостеприимства в России и за рубежом
4. Государственная поддержка и национальные проекты в сфере туризма.
5. До-пандемийные и постпандемийные требования потребителей в сфере индустрии гостеприимства
6. Инфраструктура туристических услуг на современном этапе
7. Комплексное исследование потребителей услуг индустрии туризма и гостеприимства.
8. Меры государственной поддержки туристического спроса
9. Мониторинг как инструмент регулирования развития индустрии туризма и гостеприимства.
10. Новые виды туризма в индустрии гостеприимства
11. Новые форматы обслуживания потребителей индустрии гостеприимства
12. Определение индикаторов развития технологий и организации услуг в туризме и гостеприимстве.
13. Определение конъюнктуры рынков туристских, гостиничных и сопутствующих услуг.
14. Основные сектора в сфере предложения туристических услуг и индустрии гостеприимства на современном этапе
15. Основные тенденции в изменении предложения туристических услуг в индустрии гостеприимства.
16. Основные тенденции развития потребительских предпочтений во внутреннем туризме в России.
17. Основные тренды потребительских предпочтений во внешнем туризме: в России и за рубежом
18. Повышение доступности туристических продуктов и туристических услуг
19. Проблемы восстановительного роста в индустрии гостеприимства в постковидный период : в России и за рубежом
20. Проблемы оценки конкурентоспособности сферы путешествий и туризма
21. Проблемы развития бизнес туризма
22. Проблемы развития гостиничного сектора
23. Проблемы развития санаторно-курортного сектора индустрии гостеприимства
24. Проблемы развития сельского туризма

25. Проблемы развития турфирм: туроператоров и турагентств
26. Прогнозирование тенденций и перспектив развития технологий и организации услуг в туризме и гостеприимстве
27. Сезонное волонтерство и волонтерские программы в экотуризме
28. Целевые программы как инструмент регулирования развития технологий и организации услуг туризма и гостеприимства
29. Цифровизация и информатизация в индустрии гостеприимства : преимущества и ограничения
30. Электронные и цифровые услуги в сфере 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 нарушениям и зрения	Слепые. Способ восприятия информации:	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация

	осязательно-слуховой Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	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 нарушениям и слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. 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 нарушениям и 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 нозологиям		**Образовательные ресурсы**				
		Электронные				**Печатные**
		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