



**УТВЕРЖДЕНО:**  
Ученым советом Высшей школы туризма  
и гостеприимства  
Протокол № 4/1 от 22.10.2021

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

***Б1.В.ДВ.2.1 УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ  
ГОСТЕПРИИМСТВА***

**основной образовательной программы высшего образования – программы  
*магистратуры***

**по направлению подготовки: *43.04.03. Гостиничное дело***

**направленность (профиль): *Инновационные технологии управления гостиничным  
бизнесом***

**Квалификация: *магистр***

***Год начала подготовки: 2022***

**Разработчик:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Ст. преподаватель Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>Пышной А.А.</i>

**Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>к.э.н. Коновалова Е.Е.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина Б1.В.ДВ.2.1 «Управление доходами организаций сферы гостеприимства» является элективной дисциплиной программы магистратуры по направлению 43.04.03 «Гостиничное дело», направленности (профиля): «Инновационные технологии управления гостиничным бизнесом».

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла:

УК-2.1 Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи;

УК-2.2 Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью;

УК-2.3. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план.

Первый раздел «Основы управления доходами гостиничного предприятия» посвящен изучению истории метода. Финансовому значению ценообразования и управления доходами; процессу управления доходами; важности статистики при принятии стратегических решений; показателем доходности гостиничного предприятия: RevPar, TrevPar, GOPP, RevPAC, GOPPAR, CPC и т.д. Индексам эффективности деятельности гостиничного предприятия – индексам рыночной доли. Сегментация продукта/услуги.

Второй раздел «Ценообразование на гостиничном предприятии» охватывает вопросы, связанные с обзором теорий ценообразования, проблемам дифференцированного ценообразования в гостиничном бизнесе, запрос на продукт (RequestForProposal – RFP). Запрос на цену (RequestForQuotation– RFQ), ценовому анализу.

Третий раздел. «Прогнозирование, бенчмаркинг и бюджетирование на гостиничных предприятиях» охватывает вопросы, связанные с определением сегментов рынка, воздействием сегментирования на ценообразование. Определением границ ценообразования, системой управления скидками; оптимизацией системы скидок.

Четвертый раздел «Управление доходами гостиничного предприятия» посвящен изучению уровней управления доходами; измерению эффективности системы управления доходами; контролю бронирования; управлению доходами площадок для мероприятий; социальные сетевые технологии, их применение в гостиничном бизнесе: FaceBook, Twitter, GooglePlaces, TripAdvisor, Yelp, Flickr, Panoramia, блоги, мобильные приложения, российские социальные системы.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе: 3 семестр – занятия лекционного типа 24 часа, семинарского типа в форме практических занятий 24 часа, консультации 4 часа, самостоятельная работа – 90 часов, промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой – 2 часа.

На заочной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 1 курсе: 2 семестре - занятия лекционного типа 2 часа, консультации 2 часа, самостоятельная работа – 68 часов; на 2 курсе 3 семестр - занятия лекционного типа 6 часов, семинарского типа в форме практических занятий 6 часов, промежуточной аттестации в форме зачета с оценкой - 2 часа, консультации 2 часа, самостоятельная работа – 56 часов и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов:

- занятий лекционного типа, в том числе академические лекции, проблемные лекции, лекции-дискуссии;



- занятий семинарского типа, в том числе деловые игры, Case-study, индивидуальные задания, подготовка проекта;
- самостоятельной работы обучающихся;
- групповых и индивидуальных консультаций.

Программой предусмотрены следующие виды контроля:

- текущий контроль успеваемости в форме решения кейсов, решения задач, тестирования и итогового индивидуального проекта;
- промежуточная аттестация в форме экзамена.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при прохождении практик и при подготовке к государственной итоговой аттестации.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1.	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
2.	УК-2.1	Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи
3.	УК-2.2	Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью
4.	УК-2.3	Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Изучение дисциплины на очной форме обучения базируется на знании таких дисциплин, как: «Современные методы исследований», «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности», «Организация образовательной деятельности и методика преподавания дисциплин туристского и гостиничного профиля», «Стандарты гостеприимства и управление качеством услуг предприятий сферы гостеприимства и общественного питания», «Технологии проектирования и управление проектами в туризме и гостеприимстве», «Отельный маркетинг», «Персонал-технологии в сфере гостеприимства», «Технологии профессиональных коммуникаций», «Организация и управление сервисной средой в сфере гостеприимства», «Стратегическое управление гостиничными цепями», «Проектная деятельность», «Организация учебной и научной деятельности магистра».

Изучение дисциплины на заочной форме обучения базируется на знании таких дисциплин, как: «Современные методы исследований», «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности», «Организация образовательной деятельности и методика преподавания дисциплин туристского и гостиничного профиля», «Персонал-технологии в сфере гостеприимства», «Технологии профессиональных коммуникаций», «Проектная деятельность», «Организация учебной и научной деятельности магистра».

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при прохождении производственных практик и при подготовке к государственной итоговой аттестации на очной форме обучения.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении дисциплин: «Стратегическое управление гостиничным и ресторанным бизнесом», «Инновационные технологии в туризме и гостеприимстве», «Оптимизация бизнес-



процессов организаций индустрии гостеприимства», «Организация и управление сервисной средой в сфере гостеприимства», «Стратегическое управление гостиничными цепями», а также прохождении производственных практик и при подготовке к государственной итоговой аттестации на заочной форме обучения.

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы / 144 академических часа (1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам).

**Для очной формы обучения:**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	
	в том числе:	-	-	
1.1	Занятия лекционного типа	24	24	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	24	24	
	Семинары			
	Лабораторные работы	-	-	
	Практические занятия			
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость час</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	
	<b>з.е.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

**Для заочной формы обучения:**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
	в том числе:	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	8	2	6
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	6	-	6
	Семинары	3,5	-	3,5
	Лабораторные работы	-	-	-
	Практические занятия	2,5	-	2,5
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой)</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>124</b>	<b>68</b>	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость час</b>	<b>144</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
	<b>з.е.</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>



**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Для очной формы обучения:**

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
1. Основы управления доходами гостиничного предприятия	1.1. Управление доходами; цель и задачи метода. История метода. Методы управления доходами.	1	Проблемная лекция			2	- заслушивание и обсуждение	-	-			5	Подготовка докладов и презентаций к



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
1.2. Показатели доходности гостиничного предприятия: RevPar, TrevPar, GOPP, RevPAC, GOPPAR, CPC.	2	Лекция-презентация	2	Практикующие упражнения			-	-			5	Подготовка к решению case-study	



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
1.3. Подходы к ценообразованию. Границы ценообразования и управления доходами.	2	Лекция-презентация	1	Практикующие упражнения			-	-			5	Подготовка к участию в



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
1.4. Ценообразование в гостиничных предприятиях: методы, формула Хабберта.Юридические особенности управления доходами. Законодательные акты в области ценообразования. Пример закона: актРобинсона-Пэтмана (Robinson-PatmanAct, Anti-PriceDiscriminationAct	1	Проблемная лекция	1	Практикующие упражнения			-	-			5	Подготовка к решению case-study





Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
2. Ценообразование на гостиничном предприятии	2.1. Ценообразование на гостиничных предприятиях. Обзор теорий ценообразования. Методология расчета себестоимости с учетом постоянных, переменных и условно-постоянных издержек.	1	Лекция-презентация	1	Решение кейсов		-	-	-			5	Подготовка к решению case-study



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
2.2. Проблемы дифференцированного ценообразования в гостиничном бизнесе	1	проблемная лекция	1	Практикум				-	-			5	Подготовка к решению case-study



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
2.3. Основы оптимизации цен. Специальные цены. Запроснапродукт (RequestForProposal RFP). – Запроснацену (RequestForQuotation RFQ).Криваявыигрыша/проигрыша. Логистическая регрессия.	2	Проблемная лекция	2	Решение кейса	-	-	-	-			6	Подготовка к решению case-study и коллоквиуму	



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
2.4. Ценовой анализ. Анализ цен гостиничного предприятия. Функции ценового отклика	2	Проблемная лекция	2	Деловая игра	-	-	-	-			6	Домашнего задания Подготовка к



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы			Консультации, акад. часов
2.5.Калькулирование и использование альтернативных издержек. Дополнительные издержки. Упущенная выгода.	1	Проблемная лекция	2	Практикующее упражнение							6	Выполнение домашнего задания



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
2.6. Экономика ценового дифференцирования. Тактические приемы снижения неудовлетворенности восприятия потребителем дифференцирования	1	Проблемная лекция	1	Практикующие упражнения							6	Выполнение домашнего задания
Текущий контроль. Решение задач, контрольная точка №1. Решение кейса, контрольная точка №2												



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
3. Прогнозирование, бенчмаркинг и бюджетирование на гостиничных предприятиях	3.1. Система управления скидками. Оптимизация системы скидок.	1	Лекция-презентация	1	Практикующие упражнения							6	домашнего задания
	3.2. Разработка статистических показателей для повышения прогнозирования.	1	Лекция-презентация	1	Практикующие упражнения					2	групповая	6	Подготовка домашнего задания



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
3.3. Стратегия и тактика позиционирования гостиницы в ее окружении. Бюджетирование. Стратегическое бюджетирование	2	Проблемная лекция	1	Практикующие упражнения							6	Подготовка эссе





Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
4. Управление доходами гостиничного предприятия	4.1. Системный подход к управлению доходами. Уровни управления доходами. Чистый эффект от системы управления доходами. Критерии рентабельности. Расчет рентабельности. Yield показатели; процент загрузки, ADR4RevPar.	2	Проблемная лекция	2	Практикующие упражнения					2	групповая	6	Подготовка домашнего задания



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
4.2. Управление доходами мероприятий на гостиничных предприятиях	2	Лекция-презентация	2	Практикующее упражнение							6	Подготовка домашнего задания



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
4.3. Социальные сетевые технологии, их применение в гостиничном бизнесе: FaceBook, Twitter, GooglePlaces, TripAdvisor, Yelp, Flickr, Panoramia, блоги, мобильные приложения, российские социальные системы.	2	Лекция-презентация	2	Решение кейсов							6	Решение деловых ситуаций

Текущий контроль. Разработка кейса, контрольная точка №3. Разработка проекта, контрольная точка №4



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) - 2 часа													



Для заочной формы обучения:

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
1. Основы управления доходами гостиничного предприятия	1.1. Управление доходами; цель и задачи метода. История метода. Методы управления доходами.	1	Проблемная лекция					-	-			6	Изучение теоретических



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем											
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
1.2. Показатели доходности гостиничного предприятия: RevPar, T revPar, GOPP, RevPAC, GOPPAR, CPC.	1	Лекция-презентация				1	Заслушивание докладов с презентациями	-	-			6	Подготовка к решению case-study



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
1.3. Подходы к ценообразованию. Границы ценообразования и управления доходами.							-	-			6	Подготовка к участию в



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы			Консультации, акад. часов
1.4. Ценообразование в гостиничных предприятиях: методы, формула Хабберта. Юридические особенности управления доходами. Законодательные акты в области ценообразования. Пример закона: акт Робинсона-Пэтмана (Robinson-Patman Act, Anti-Price Discrimination Act)	1	Проблемная лекция			0,5	Заслушивание докладов с презентациями	-	-			8	Подготовка к решению case-study





Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
Текущий контроль. Решение задач, контрольная точка №1. Решение кейса, контрольная точка №2													
2. Ценообразование на гостиничном предприятии	2.1. Ценообразование на гостиничных предприятиях. Обзор теорий ценообразования. Методология расчета себестоимости с учетом постоянных, переменных и условно-постоянных издержек.	1	Лекция-презентация	0,5	Решение кейсов		-	-	-			6	Подготовка к решению case-study



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
2.2. Проблемы дифференцированного ценообразования в гостиничном бизнесе							-	-			6	Подготовка к решению case-study



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
2.3. Основы оптимизации цен. Специальные цены. Запроснапродукт (RequestForProposal – RFP). Запроснацену (RequestForQuotation – RFQ). Криваявыигрыша/проигрыша. Логистическая регрессия.					-	-	-	-			10	Подготовка к решению case-study и коллоквиуму



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
2.4. Ценовой анализ. Анализ цен гостиничного предприятия. Функции ценового отклика			1	Деловая игра	-	-	-	-	2	групповая	10	домашнего задания Подготовка к
Текущий контроль. Разработка кейса, контрольная точка №3. Разработка мини-проекта №4												



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
	2.5.Калькулирование и использование альтернативных издержек. Дополнительные издержки. Упущенная выгода.			1	Практикующее упражнение							10	Выполнение домашнего задания



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы			Консультации, акад. часов
2.6. Экономика ценового дифференцирования. Тактические приемы снижения неудовлетворенности восприятия потребителем дифференцирования	1	Проблемная лекция									10	Выполнение домашнего задания



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
3. Прогнозирование, бенчмаркинг и бюджетирование на гостиничных предприятиях	3.1. Система управления скидками. Оптимизация системы скидок.					1	Заслушивание докладов с					10	домашнего задания



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы			Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации
3.2.	Разработка статистических показателей для повышения эффективности прогнозирования.	1	Лекция-презентация									6	Подготовка домашнего задания





Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
3.3. Стратегия и тактика позиционирования гостиницы в ее окружении. Бюджетирование. Стратегическое бюджетирование											10	Подготовка эссе

Текущий контроль. Решение задач, контрольная точка №1. Решение кейса, контрольная точка №2



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы			Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации
4. Управление доходами гостиничного предприятия	4.1. Системный подход к управлению доходами. Уровни управления доходами. Чистый эффект от системы управления доходами. Критерии рентабельности. Расчет рентабельности. Yieldp оказатели; процент загрузки,ADR4RevPar .	1	Лекция-презентация									5	Подготовка домашнего задания



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
4.2. Управление доходами мероприятий на гостиничных предприятиях	1	Лекция-презентация									5	Подготовка домашнего задания



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов		
4.3. Социальные сетевые технологии, их применение в гостиничном бизнесе: FaceBook, Twitter, GooglePlaces, TripAdvisor, Yelp, Flickr, Panoramia, блоги, мобильные приложения, российские социальные системы.					1	Круглый стол			2	групповая	10	Решение деловых ситуаций

Текущий контроль. Разработка кейса, контрольная точка №3. Разработка проекта, контрольная точка №4



Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем										СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации		
Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) - 2 часа													



## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине «Управление доходами организаций сферы гостеприимства» обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	<p><b>Раздел 1. Основы управления доходами гостиничного предприятия</b></p> <p>1.1. Управление доходами; цель и задачи метода. История метода. Методы управления доходами-4 часа для очной формы обучения, 6 час для заочной формы обучения</p> <p>1.2. Показатели доходности гостиничного предприятия: RevPar, TrevPar, GOPP, RevPAC, GOPPAR, CPC. - 6 часа для очной формы обучения, 6 час для заочной формы обучения</p> <p>1.3. Подходы к ценообразованию. Границы ценообразования и управления доходами. - 4 часа для очной формы обучения, 6 час для заочной формы обучения</p> <p>1.4. Ценообразование в гостиничных предприятиях: методы, формула Хабберта. Юридические особенности управления доходами. Законодательные акты в области ценообразования. Пример закона: акт Робинсона-Пэтмана (Robinson-Patman Act, Anti-Price Discrimination Act. - 6 часов для очной формы обучения, 8 час для заочной формы обучения</p>	<p><b>Основная литература</b></p> <p>1. Организация гостиничного хозяйства: Учебное пособие / Т.А. Джум, Н.И. Денисова. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2020. <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=355623">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=355623</a></p> <p>2. Экономика гостиничного предприятия: Учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можаяева. М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - <a href="http://znanium.com/catalog/product/356089">http://znanium.com/catalog/product/356089</a></p> <p>3. Организация продаж гостиничного продукта: Учебное пособие/Мазилкина Е. И. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2022. - <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=385870">https://znanium.com/catalog/document?id=385870</a></p> <p><b>Дополнительная литература</b></p> <p>1. Можаяева Н.Г., Камшечко М.В. Индустрия гостеприимства : практикум / Н.Г. Можаяева, М.В. Камшечко. — М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. — 120 <a href="http://znanium.com/catalog/product/968928">http://znanium.com/catalog/product/968928</a></p> <p>2. Развитие ресурсного потенциала гостиничного предприятия, Ушаков Р.Н.- 2-е изд., стереотипное - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.</p>
2	<p><b>Раздел 2. Ценообразование на гостиничном предприятии</b></p> <p>2.1. Ценообразование на гостиничных предприятиях.</p> <p>Обзор теорий ценообразования. Методология расчета себестоимости с учетом постоянных, переменных и условно-постоянных издержек. - 6 часа для очной формы обучения, 6 час для заочной формы обучения</p> <p>2.2. Проблемы дифференцированного ценообразования в гостиничном бизнесе.—4 часов для очной формы обучения, для заочной формы обучения, 6 час для заочной формы обучения</p> <p>2.3 Основы оптимизации цен. Специальные цены. Запрос на продукт (Request For Proposal – RFP). Запрос на цену (Request For Quotation – RFQ). Кривая выигрыша/проигрыша. Логистическая регрессия. - 4 часов для очной формы обучения, 10 час для заочной формы обучения</p>	



	<p>2.4. Ценовой анализ. Анализ цен гостиничного предприятия. Функции ценового отклика- 6 часов для очной формы обучения, 10 час для заочной формы обучения</p> <p>2.5 Калькулирование и использование альтернативных издержек. Дополнительные издержки. Упущенная выгода. - 4 часов для очной формы обучения, 10 для заочной формы обучения</p> <p>2.6 Экономика ценового дифференцирования. Тактические приемы снижения неудовлетворенности восприятия потребителем дифференцирования- 4 часов для очной формы обучения, 10 час для заочной формы обучения</p>	<p><a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=553629">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=553629</a></p>
3	<p><b>Раздел 3. Прогнозирование, бенчмаркинг и бюджетирование на гостиничных предприятиях</b></p> <p>3.1 Система управления скидками. Оптимизация системы скидок.- 4 часов для очной формы обучения, 10 для заочной формы обучения</p> <p>3.2 Разработка статистических показателей для повышения эффективности прогнозирования-4 часов для очной формы обучения, 6 час для заочной формы обучения</p> <p>3.3 Стратегия и тактика позиционирования гостиницы в ее окружении. Бюджетирование. Стратегическое бюджетирование-4 часов для очной формы обучения, 10 час для заочной формы обучения</p>	
4	<p><b>Раздел 4. Управление доходами гостиничного предприятия</b></p> <p>4.1 Системный подход к управлению доходами. Уровни управления доходами. Чистый эффект от системы управления доходами. Критерии рентабельности. Расчет рентабельности. Yield показатели; процент загрузки, ADR4RevPar.- 4 час для очной формы обучения, 5 час для заочной формы обучения</p> <p>4.2 Управление доходами мероприятий на гостиничных предприятиях-6 часа для очной формы обучения, 5 час для заочной формы обучения</p> <p>4.3 Социальные сетевые технологии, их применение в гостиничном бизнесе: FaceBook, Twitter, GooglePlaces, TripAdvisor, Yelp, Flickr, Panoramia, блоги, мобильные приложения, российские социальные системы.-6 часов для очной формы обучения, 10 час для заочной формы обучения</p>	

**7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**



### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	1,2,3,4	методы управления доходами проекта на всех этапах его жизненного цикла	применять методы управления доходами проекта на всех этапах его жизненного цикла	навыками управления доходами проекта на всех этапах его жизненного цикла
2	УК-2.1	Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи	1,2,3,4	концепцию проекта, определение его целей и задач	разрабатывать концепцию проекта, определять его цели и задачи	навыками разработки концепции проекта, определения его целей и задач
3	УК-2.2	Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью	1,2,3,4	структуру и роли в проекте	разрабатывать и реализовывать проект в соответствии со своей ролью	навыками разработки и реализации проекта в соответствии со своей ролью
4	УК-2.3	Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план	1,2,3,4	содержание мониторинга хода реализации проекта, корректировку отклонения, дополнительные изменения в плане	осуществлять мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план	навыками осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректировок и отклонения, вносить дополнительные изменения в план

### 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания





Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знать методы управления доходами проекта на всех этапах его жизненного цикла; Уметь применять методы управления доходами проекта на всех этапах его жизненного цикла; Владеть навыками управления доходами проекта на всех этапах его жизненного цикла	Индивидуальное задание «Решение кейсов»; Индивидуальное (групповое) задание «Решение задач»; Итоговый проект	Студент демонстрирует знание методов управления доходами проекта на всех этапах его жизненного цикла; Студент демонстрирует умение применять методы управления доходами проекта на всех этапах его жизненного цикла; Студент демонстрирует владение навыками управления доходами проекта на всех этапах его жизненного цикла	Закрепление способности управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
Знать концепцию проекта, определение его целей и задач Уметь разрабатывать концепцию проекта, определять его цели и задачи Владеть навыками разработки концепции проекта, определения его целей и задач	Индивидуальное задание «Решение кейсов»; Индивидуальное (групповое) задание «Решение задач»; Итоговый проект	Студент продемонстрировал знание концепции проекта, определение его целей и задач Студент продемонстрировал умение разрабатывать концепцию проекта, определять его цели и задачи Студент продемонстрировал владение навыками разработки концепции проекта, определения его целей и задач	Закрепление способности разработки концепции проекта, определения его целей и задач
Знать структуру и роли в проекте Уметь разрабатывать и реализовывать проект в соответствии со своей ролью Владеть навыками разработки и реализации проекта в соответствии со	Индивидуальное задание «Решение кейсов»; Индивидуальное (групповое) задание «Решение задач»; Итоговый проект	Студент продемонстрировал знание структуры и роли в проекте Студент продемонстрировал умение разрабатывать и реализовывать проект в соответствии со своей ролью Студент продемонстрировал	Закрепление способности разработки и реализации проекта в соответствии со своей ролью



своей ролью		владение навыками разработки и реализации проекта в соответствии со своей ролью	
Знать содержание мониторинга хода реализации проекта, корректировку отклонения, дополнительные изменения в плане Уметь осуществлять мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план Владеть навыками осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректировки отклонения, вносить дополнительные изменения в план	Индивидуальное задание «Решение кейсов»; Индивидуальное (групповое) задание «Решение задач»; Итоговый проект	Знать содержание мониторинга хода реализации проекта, корректировку отклонения, дополнительные изменения в плане Уметь осуществлять мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план Владеть навыками осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректировки отклонения, вносить дополнительные изменения в план	Закрепление способности осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректировки отклонения, внесения дополнительных изменений в план

Контроль промежуточной успеваемости студентов по дисциплине строится на бально-рейтинговой системе и заключается в суммировании баллов, полученных студентом по результатам текущего контроля и итоговой работы.

Текущий контроль реализуется в формах тестирования, оценки качества и активности работы на практических занятиях, анализа добросовестности и самостоятельности при написании творческих работ, решения задач, посещаемости занятий и т.д. В семестре по дисциплине устанавливаются мероприятия текущего контроля успеваемости (4 «контрольных точки»). Выполнение всех заданий текущего контроля является обязательным для студента и является основанием для допуска к промежуточной аттестации.

К критериям выставления рейтинговых оценок текущего контроля относятся:

Основные критерии:

- оценка текущей успеваемости по итогам работы на семинарах;
- оценки за письменные работы (решение задач и др.);
- оценки текущей успеваемости по итогам интерактивных форм практических занятий (дискуссии и др.);
- посещение учебных занятий.

Дополнительные критерии:

- активность на лекциях и семинарских занятиях, интерес к изучаемому предмету;



- владение компьютерными методами изучения предмета, умение готовить презентации для конференций, использование Интернета, профессиональных баз данных при подготовке к занятиям и написании письменных работ;

- обязательное посещение учебных занятий;
- оценка самостоятельной работы студента.

Результаты промежуточной аттестации определяются оценками "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно" (форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой).

В соответствии с Положением «о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата и программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам» рейтинговая оценка студентов по каждой учебной дисциплине независимо от ее общей трудоемкости, определяется по 100-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов рейтинговой оценки между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

Посещаемость – посещение занятий лекционного типа (за исключением поточных) и занятий семинарского типа оценивается накопительно следующим образом: максимальное количество баллов, отводимых на учет посещаемости (30 баллов), делится на количество лекций (за исключением поточных) и практических занятий по дисциплине. Полученное значение определяет количество баллов, набираемых студентом за посещение одного занятия. По решению Ученого совета Высшей школы бизнеса, менеджмента и права посещаемость учебных занятий может не учитываться при оценивании результатов освоения дисциплин.

Успеваемость – оценка успеваемости выставляется за выполнение заданий текущего контроля по дисциплине. Как правило, в семестре 4 мероприятия текущего контроля (4 «контрольных точки»), причем выполнение всех 4 заданий текущего контроля является обязательным для студента. При обнаружении преподавателем в выполненном студентом задании плагиата данное задание оценивается 0 баллов и считается не выполненным.

Семинарские занятия (между «контрольными точками») проводятся в активной и интерактивной форме (дискуссии по изученному материалу, разбор ситуаций и т.п.), в аудитории. Несмотря на то, что преподаватель не оценивает в баллах студента на каждом занятии, в тоже время преподаватель фиксирует активность на занятии и при подведении итогов за семестр начисляет от 0 до 5 рейтинговых бонусных баллов за активность на занятиях.

«Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при выставлении оценки в ходе промежуточной аттестации.

Для допуска к промежуточной аттестации обучающийся должен выполнить все мероприятия текущего контроля по дисциплине (не иметь задолженностей по текущей контролю успеваемости) и набрать в общей сложности не менее 51 балла.

Перевод рейтинговых баллов в итоговую 5 – балльную шкалу оценку осуществляется в соответствии с таблицей.

Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет	Баллы за экзамен	Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачет	экзамен				
р	т					



90-100*	зачет	5 (отлично)	-	-	90-100	5 (отлично)
71-89*	зачет	4 (хорошо)	-	0-20	71-89 90-100	4 (хорошо) 5 (отлично)
51-70*	зачет	3 (удовлетворительно)	-	0-20	51-70 71-89 90	3 (удовлетворительно) 4 (хорошо) 5 (отлично)
50 и менее	недопуск к зачету, экзамену		-	-	50 и менее	2 (неудовлетворительно), незачет

при условии выполнения всех заданий текущего контроля успеваемости **Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля**

*решение задач*

#### **Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для решения задачи;</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе решения задачи документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	маж 10 баллов
<b>«5», если (9 – 10) баллов</b>	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
<b>«4», если (7 – 8) баллов</b>	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"><li>- не были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в задаче;</li></ul>



<b>«3», если (5 – 6) баллов</b>	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"><li>- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>- допущены ошибки при решении задачи;</li><li>- не были сделаны собственные <b>ВЫВОДЫ</b></li></ul>
---------------------------------	---

Средство оценивания – индивидуального (группового) задания «Решение кейсов»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	маж 10 баллов
<b>«5», если (9 – 10) баллов</b>	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
<b>«4», если (7 – 8) баллов</b>	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"><li>- не были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе.</li></ul>
<b>«3», если (5 – 6) баллов</b>	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"><li>- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>- не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>

Средство оценивания – тестирование



**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий**

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	«5», если (90 – 100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

*Средство оценивания – индивидуального (группового) задания «Разработка мини-проекта»*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при разработке мини-проекта**

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	Сформулированы цели и задачи разработки проекта. Определены основные показатели оценки качества проекта. Предложен комплекс основных мероприятий проекта. Построено дерево целей проекта. Предложена организационная структура проекта.
<b>Показатели оценки</b>	мак 10 баллов
<b>«5», если (9 – 10) баллов</b>	Соблюдены все критерии разработки мини-проекта
<b>«4», если (7 – 8) баллов</b>	Соблюдены критерии оценки мини-проекта. Однако представлен не полный комплекс мероприятий проекта
<b>«3», если (5 – 6) баллов</b>	Комплекс мероприятий не полный, отсутствует дерево целей, не все показатели оценки качества проекта представлены

*Средство оценивания – итоговый проект*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при разработке проекта**

оцен ка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, в проекте прописаны все необходимые элементы, обоснованы цель, задачи,	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной



«5»	объект, предмет проекта, практическая направленность, отражены этапы и элементы разработки проекта, сроки реализации, эффективность проекта.	литературы; – последовательно и четко обосновывает актуальность проекта; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4»	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, сроки реализации, эффективность проекта. Однако в проекте прописаны не все необходимые элементы, отражены не все этапы .	– обучающийся показывает полное знание программного материала; – в разработке проекта допускает некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; - демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, сроки реализации, эффективность проекта. Однако в проекте прописаны не все необходимые элементы, отражены не все этапы и элементы разработки проекта	– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при разработке проекта не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности его разработки; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально



		допустимом уровне
«2»	Содержание проекта не соответствует рекомендациям, отсутствует практическая направленность, не рассчитана эффективность проекта. В проекте не прописаны все необходимые элементы, отражены не все этапы и элементы разработки проекта	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно обосновывать содержание и этапы разработки проекта, допускает грубые ошибки в разработке проекта – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

**7.3. 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.**

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
	1,2,3	Решение задач	Решение задач должно быть выполнено с соблюдением следующих требований: - приведены формулы расчета; - подробно расписаны варианты решения; Срок сдачи - до 18.00 пятницы 3 недели семестра, сделаны выводы
	1,2,3	Решение кейсов	Решение кейсов и разбор конкретных ситуаций могут проводиться индивидуально и в группах. Студенту (там) нужно ответить на все вопросы/задания кейса/ситуации. Ответ должен быть обоснован. В аргументации ответов следует использовать положения проектного управления для сервисной среды. Студент должен продемонстрировать навыки проектирования сервисной среды, готовность к совершенствованию сервисной и предпринимательской деятельности. Срок сдачи - до 18.00 пятницы 6 недели семестра.
7	1,2,3	Разработка кейса	Разработка кейса включает в себя:





			<p>ознакомление с ситуацией; определение проблемы; сбор необходимой информации для решения проблемы; систематизацию и изложение данной проблемы так, чтобы подвести других обучающихся к возможному решению данной проблемы; подготовка ключевых вопросов по исследуемой проблеме; подготовка доклада и презентации. Срок сдачи - до 18.00 пятницы 9 недели семестра.</p>
11	1,2,3,4	Выполнение индивидуального проекта	<p>- раскрывает поставленные вопросы; - использованы современные научные методы исследований, актуальная информация, современные информационные технологии; - отвечает следующим критериям: - аргументированность выводов (способность к анализу и сравнениям, способность достижения заданного уровня качества); - обоснованность и разноплановость предложенных подходов и определений (восприятие установок и объяснений преподавателя, владение материалом, умение пользоваться учебной, учебно- методической и научной литературой, подготовленность к занятию); - форма представления материала (владение культурой и навыками презентации); - объем работы 15-20 стр. А4, 12 TNR, 1,5 интервал. - имеет титульный лист, содержание, список литературы, сноски и т.д.; - требования к плагиату – 80%. Срок сдачи - до 18.00 пятницы 12 недели семестра.</p>

**Оценочные средства текущего контроля  
для очной формы обучения**

**Индивидуальное задание (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1)<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Оформление текста индивидуального задания №1, 2, 3 и 4 в объеме не менее 15 м/п страниц, выполняется на компьютере с использованием текстового редактора «Microsoft Word». Текст следует набирать через полуторный межстрочный интервал; размер кегля – 14, шрифт – Times New Roman; размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, нижнее – 20 мм и верхнее – 20 мм. Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется в



Провести анализа конкретной гостиницы и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя), согласно предложенного чек-листа. Описать, оценить текущую ситуацию и сформировать рекомендации по внедрению (доработки) в операционную деятельность методов управления доходов

№	Вопрос	Ответ (ДА/НЕТ)
1	На объекте есть отдельный сотрудник, который отвечает за управление доходами (ценообразование)?	
2	На объекте проводят мониторинг цены конкурентов на открытых ресурсах?	
3	На объекте составляют событийный календарь?	
4	На объекте используют Rate shopper?	
5	На объекте используют Аналитику и инструментарий в ОТА для составления прогноза на спрос?	
6	На объекте меняют цены или тарифы ежедневно?	
7	На объекте тарифная политика является гибкой?	
8	На объекте НЕ используются специальные предложения (раннее бронирование, бронирование в последний момент и т.д.) для регулирования уровня спроса?	
9	На объекте анализируют источники бронирования (канал продаж)?	
10	На объекте анализируют исторические данные отеля (например, по загрузке) для выявления определённых тенденций в бронировании?	
11	На объекте анализируют исторические данные отеля в разрезе недели?	
12	На объекте используют АСУ (PMS)?	
13	На объекте тарифная политика состоит с менее 5-и тарифов?	
14	На объекте анализируют эффективность использования каждого тарифа?	
15	На объекте работают с менее 5-ю каналами продаж?	
16	На объекте анализируют эффективность работы каждого канала?	
17	На объекте работают с менее 3-мя сегментами рынка?	
18	На объекте НЕТ долгосрочные контракты на длительное проживание?	
19	На объекте составляют годовой бюджет по доходу?	
20	На объекте при составлении бюджета на год используете ли статистику?	

середине нижней части листа. Титульный лист, содержание и список использованных источников (не менее 5 за последние 3 года) включаются в общую нумерацию страниц. К тексту задания студент готовит доклад на 2 страницы (10-15 минут) и презентацию (от 10 до 12 слайдов) в программе PowerPoint.



**Заключение:** На основании полученных данных опишите и сделайте заключение о текущей ситуации по управлению доходами на объекте. Укажите сильные и слабые стороны каждого вопроса, указанного в таблице. Обоснуйте предложенные рекомендации по улучшению работы на объекте и альтернативные решения на ваш взгляд. Ответ максимально сделайте развернутым, ссылаясь на полученные фактические данные работы объекта.

Указать на выбор объект для аналитических расчетов обязательно.

**Индивидуальное задание (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2).**

**Задание 1:** Составить событийный календарь и календарь спроса для конкретной гостиницы и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя) за 2019 год, а также на 2020 и 2021 годы. Степень детализации максимально подробно: все активности, которые повлияют или влияли на увеличение потока гостей. Форма таблицы – свободная.

Составить календарь спроса для конкретной гостиницы и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя) за 2018, 2019 и 2020 года. Степень детализации: загрузка за месяц, за неделю (месяц делится на недели). Провести сравнительный анализ динамики спроса года к году, месяц к месяцу, а также недели к неделе соответственно.

**Задание 2:** Рассчитать основные ключевые аналитические показатели для отеля за 2018, 2019 и 2020 годы. Форма таблицы – шаблон.

**Заключение:** На основании составленного событийного календаря и календаря спроса сделать заключение об активностях, проводимых в данной локации. Как отражается данная активность на загрузку объекта? Есть ли потенциал роста загрузки? Какая основанная целевая аудитория и какая целевая аудитория не охвачена отелем? Предложить свои варианты решения для интеграции объекта в календарь событий.

На основании полученных расчетов ключевых аналитических показателей для объекта за 2018, 2019 и 2020 годы сделайте заключение о динамике данных показателей. Какие первичные выводы можно сделать? Оценить влияние компонентов структуры дохода в отеле. Какие первичные выводы можно сделать? Ответ максимально сделайте развернутым и ссылаясь на полученные показатели.

Пример формы таблицы, по аналогии заполняется для всех периодов.

Базовыми показателями отеля/ анализ влияния компонентов на доход				
2020	Январь	Февраль	Март	Первый квартал
Загрузка номерного фонда, %				
Общее кол-во номеров, шт.				
Доступное кол-во номеров, шт.				
Выручка, руб.	(1)			
Проданные комнатноночи	(3)			



ADR, руб.	(5)			
RevPAR, руб.	(7)			
2019 (базовый год)	Январь	Февраль	Март	Первый квартал
Загрузка номерного фонда, %				
Общее кол-во номеров, шт.				
Доступное кол-во номеров, шт.				
Выручка, руб.	(2)			
Проданные комнатоночи	(4)			
ADR, руб.	(6)			
RevPAR, руб.	(8)			

Сравнение в натуральном выражении				Первый квартал
Выручка	(9) = (1) – (2)			
Проданные комнатоночи	(10) = (3) – (4)			
ADR, руб.	(11) = (5) – (6)			
RevPAR, руб.	(12) = (7) – (8)			

Анализ компонентов				Первый квартал
Проданные комнатоночи	(13) = + (5)*(10)			
ADR, руб.	(14) = +(11) * (4)			

Анализ компонентов, %				Первый квартал
Выручка	= (9) / (2)			
Проданные комнатоночи	= (13) / (2)			
ADR, руб.	= (14) / (2)			

### **Индивидуальное задание (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 3).**

**Задание 1:** Проанализировать ценовую политику объекта за 2018, 2019 и 2020 годы. Какой метод использовался в ценообразовании? Выберите из рассмотренных методов два и альтернативно рассчитайте новую ценовую политику для всех категорий номерного фонда, с учетом предложенной тарифной сегментации. Сравните расчетные данные с фактическим ценообразованием по каждой категории номера.

**Задание 2:** Проведите анализ действующей тарифной сегментации, её структуру и эффективность (объем продаж, доход, маржинальность и т.д.) за 2018, 2019 и 2020 годы. На основании полученных данных предложите альтернативный вариант тарифной сегментации.

Анализ действующей тарифной сегментации



2020	ОТА	КК1	КК2	...	ККn
Доход, руб.					
ADR, руб.					
Объем продаж, комнатноночи					
Загрузка, %					
Себестоимость услуги, руб.					
Дополнительные издержки, руб					
Маржинальность, руб.					

**Задание 3:** Сопоставить загрузку отеля и среднюю стоимость продажи номеров, чтобы наглядно визуализировать и оценить на сколько ценовая политика зависит от уровня спроса на объекте (визуализации данных в форме таблицы и графика). Степень детализации: за отечный период равный месяц, но желательно принять детализацию за отечный период равный неделе.

На основании полученных расчетов в задания 1, 2 и 3 предложить вариант динамического ценообразования для каждой категории номера объекта. Самостоятельно выделить необходимое количество уровней тарифов, т.е. показатель гибкости предложенной системы тарифов.

Предложенная система динамического ценообразования должна учитывать все каналы продаж (ОТА, корпоративный сегмент, туроператоры и т.д.) и учитывать суммарный уровень комнато-ночей в год, который дает тот или иной канал продаж.

**Заключение:** На основании полученных расчетов сделайте заключение о ценовой политике объекта. Укажите её сильные и слабые стороны. На основании полученных расчетов обоснуйте предложенные альтернативные методы ценообразования и альтернативный вариант тарифной сегментации, а также возможность применения динамического ценообразования. Ответ максимально сделайте развернутым и ссылаясь на полученные расчеты.

#### **Индивидуальное задание (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 4).**

Разработать рекомендации по внедрению конкретных шагов по внедрению метода управления доходом или его элементы в операционную деятельность конкретной гостиницы и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя) и спрогнозировать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Ответ максимально сделать развернутым, ссылаясь на полученные расчеты в индивидуальных заданиях 1-3.

**Оценочные средства текущего контроля  
для заочной формы обучения 3 семестр  
Текущий контроль № 1  
Решение задач  
Задача 1**



Одна небольшая, но уютная гостиница, рассчитанная на иностранных гостей, столкнулась с проблемой недостаточной загрузки. У менеджеров возникло подозрение, что виной всему высокие цены. Чтобы подтвердить или опровергнуть это подозрение, менеджеры провели опрос постояльцев гостиницы и представителей зарубежных компаний в Москве. В результате была разработана новая ценовая политика с дифференциацией цен.

*Постановка задачи.* Ознакомьтесь с результатами ценового исследования и ответьте на следующие вопросы:

- Насколько обоснован первоначальный уровень цен?
- Что показали данные опроса применительно к задачам ценообразования?
- Нужна ли здесь дифференциация цен и если нужна, то для каких целей и по какому принципу?
- В чем состояла суть ценовых приспособлений компании?

План исследования Данное исследование было посвящено позиционированию и выработке ценовой стратегии московской гостиницы класса 4\*:

- для этого была проведена сегментация и выбрана наиболее большая часть сегмента;
- проведено исследование, посвященное анализу потенциальных клиентов, на которых ориентирована работа отеля для деловых путешественников;
- на основании всей полученной информации было изменено позиционирование и ценовая политика.

Текущая ситуация

- Небольшой отель (85 номеров) с немецким менеджментом и позиционированием «Немецкий оазис в Москве». Находится в тихом и зеленом месте, вдали от промышленных предприятий и в то же время вблизи от основных транспортных магистралей и от центра города.
- Есть два конференц-зала, ресторан.
- Цены весьма высоки для отеля 4\* – около 220 долл. за сутки с завтраком. Это верхний ценовой сегмент для данного класса отелей. Среднегодовая загрузка около 45%.

## Задача 2

Проект А имеет капитальные вложения в 65000 руб., а ожидаемые чистые денежные поступления составляют 15000 руб. в год в течение 8 лет.

- а) Какой период окупаемости этого проекта?
- б) Альтернативная доходность равна 14%. Какова чистая приведенная стоимость?
- в) Внутренняя норма доходности?
- г) Индекс доходности?

## Текущий контроль 2 Решение кейса

### Кейс «Организация работы по ценообразованию»

Стратегия ценообразования должна быть логически увязана со стратегией компании, и все в организации должны работать над ее проведением в жизнь. С этой точки зрения рассмотрим совещание по планированию цен в компании, работающей на рынке с достаточно острой конкуренцией. Присутствуют четыре старших должностных лица: президент, главный финансист, вице-президент по маркетингу, вице-президент по сбыту. Начальная цель совещания заключалась в формировании ценовой политики компании.



Вице-президент по сбыту: «Да, но сформулировать ее трудно, каждый из нас представляет ценовую политику по-своему. Я ведаю сбытом. Я добиваюсь выручки. За это мне платят. Так что я разговариваю с покупателем, затем прихожу и держусь за скидку, необходимую, чтобы привлечь покупателя».

В разговор вступает финансист: «Я должен санкционировать любую скидку сверхразрешенной службе сбыта и убедиться, что мы не потеряем на сделке. Я смотрю на издержки производства данного товара, загрузку завода и сообщаю информацию службе сбыта – нельзя ли получить немного больше? – но пока сделка приносит прибыль, отказываться от нее не стоит – так что мы предоставляем скидку, необходимую для осуществления сделки».

Вице-президент по маркетингу: «Скидки меня не очень-то волнуют. Я хочу, чтобы наш прейскурант сигнализировал об угодном для нас имидже. Люди слабо представляют себе, кто получил, какую скидку, так что прейскурантный уровень – это элемент ценовой политики, как я себе ее представляю. Это позиционирует нас в умах главных покупателей».

Президент: «Я просто стремлюсь делать деньги, с тем чтобы выполнить обещание, данное акционерам».

Вице-президент по сбыту был прав, говоря, что у каждого свои приоритеты, но ошибался, утверждая: «...каждый из нас представляет ценовую политику по-своему». Если у каждого своя стратегия, то у компании фактически ее нет. Возможно, продиктованные лучшими намерениями, но не скоординированные действия, лишённые единого представления о целях, влекут за собой неудовлетворительную постановку ценообразования.

## Вопросы и задания

1. В совещании участвуют все необходимые представители подразделений для практической реализации ценовой политики предприятия?

2. Объясните, в чем заключаются нескоординированные действия участников совещания?

3. Предложите лучший сценарий разработки, принятия и реализации ценовой политики на данном предприятии.

## Текущий контроль 3

### Разработка мини-кейса Алгоритм написания кейса

Виды ситуаций:

Иллюстративные ситуации (блиц-ситуации). Ориентированы на формирование профессионального языка и умения идентифицировать проблему в кейс-технологии, общий объём не больше одной страницы.

Нормативные ситуации (чаще всего с элементами задачи). Имеют определённые расчетные и нормативные параметры, позволяющие провести анализ и найти однозначный ответ. Эти ситуации главным образом предназначены для контроля знаний по пройденному теоретическому материалу. Данный тип задач может иметь несколько уровней сложности в зависимости от исходной степени структурирования представленного в ситуации материала. Например, наличие избыточной информации,



отсутствие четкой формулировки проблемы и поставленной задачи, неочевидность алгоритма, необходимого для решения имеющейся проблемы в ситуации, и т.д.

**Функциональные ситуации.** Характерны наличием проблем, лежащих в четко очерченной функционально-предметной области, что требует от слушателя знания теоретических разделов соответствующей дисциплины. Наряду с числовыми данными, как правило, имеется противоречивая информация, усиливающая фактор неопределенности в выборе решения. В таких ситуациях обычно заранее известно правильное решение, но оно не исключает наличия альтернативных, не менее привлекательных. Особое внимание здесь уделяется аргументации и степени доказательности выбранного решения. Тем самым функциональные ситуации ориентированы на развитие инноваций через предметное знание.

**Стратегические ситуации.** Не имеют, да и не могут иметь однозначного решения из-за невозможности определить влияние нестабильных факторов, которые всегда присутствуют в реальных системах. Это класс наиболее сложных ситуаций, так как множество противоречивых критериев выбора не позволяет окончательно оценить эффективность выдвигаемого решения. Привлекательность же таких ситуаций состоит в том, что они ориентированы на формирование инноваций через концептуальное знание и тем самым работают на формирование ключевой компетенции.

Любой вид проблемной ситуации может быть построен разными способами в зависимости от способа оформления текста, содержащего проблему, скрытые вопросы.

1-й способ заключается в представлении ситуации в виде новой и сложной информации для обучающихся. Данный способ предполагает в процессе работы обучающихся над кейсом с целью заострения внимания к новым объектам или их свойствам искать ответ на вопросы: «Что это значит?», «О чем говорит (свидетельствует) данная информация (факты) и т.д.?».

2-й способ создания проблемной ситуации – рассмотрение противоречивой информации, разные взгляды на один и тот же вопрос. Для того, чтобы выявить проблему, необходимо обнаружить противоречивый характер связи между явлениями и установить природу противоречия или понять, что данное противоречие лишь кажущееся.

3-й способ состоит в создании проблемной ситуации через неполное представление содержания, причем сложность данной ситуации будет различна в зависимости от того, есть ли указание на то, что данное содержание полно или обучающийся должен сам понять это и заняться поиском материала. Осознавая проблемную ситуацию, обучаемый должен выделить или самостоятельно найти его части и синтезировать их в единое целое. Примечание: речь может идти не о полноте всего объекта или системы в целом, а лишь о неполноте одной из характеристик, функций или одного из условий и т.п.

4-й способ заключается в построении своеобразных загадочных ситуаций, когда определенная информация отсутствует, не указаны субъекты или объекты данной ситуации, но даны их характеристики, условия, функции и т.п. Понимание данной проблемной ситуации заключается в обнаружении того, что предмет мысли не выражен в ответе на вопрос: «О чем здесь говорится, каковы характеристики данного объекта, каковы условия протекания данного процесса и т.п.?».

Основные этапы создания кейсов:

1. Формирование дидактических целей кейса.
2. Определение проблемной ситуации.
3. Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.
4. Поиск институциональной системы (фирма, организация, ведомство и т.д.), которое имеет непосредственное отношение к тезисам программной карты.





5. Сбор информации в институциональной системе относительно тезисов программной карты кейса.
6. Построение или выбор модели ситуации, которая отражает деятельность института; проверка ее соответствия реальности.
7. Выбор жанра кейса.
8. Написание текста кейса.
9. Диагностика правильности и эффективности кейса; проведение методического учебного эксперимента, построенного по той или иной схеме, для выяснения эффективности данного кейса.
10. Подготовка окончательного варианта кейса.

#### **Текущий контроль 4 Разработка мини-проекта**

Информация о положении предприятия на рынке способна помочь при формировании обоснованного суждения о его стратегии и возможной реакции. Ценовая реакция конкурентов существенно различается в зависимости от индивидуальной ситуации. К примеру, чего можно ожидать от соперников в предложенном варианте.

«Отель Мариотт» и «Меркюр Арбат». Если «Мариотт» снизит цену, последует ли «Меркюр» этому примеру?

#### **Вопросы и задания**

2. Могут ли «Отель Мариотт» и «Меркюр Арбат» расширить ассортимент предлагаемых услуг? Ответ обоснуйте.

3. Как переменные затраты влияют на изменение цен ее услуг при снижении цен конкурентом?

4. Будет ли выгодно отелю «Меркюр Арбат» снизить цены? Почему?

5. Разработайте мини-проект.

#### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

##### **Решение задач**

##### **Задача 1.**

Калькуляцию себестоимости услуг гостиницы составляют исходя из количества койко-суток.

Прогнозируемые койко-сутки, которые можно продать за год, рассчитываются по формуле:

$$\text{Койко-сутки прогнозируемые} = N \times 365 \times K, (1)$$

где: N — число койко-мест в гостинице; 365 — число дней в году;

K — среднегодовой коэффициент загрузки гостиницы.

Постатейный расчёт примерных затрат отеля рекомендуется представить в виде таблиц.

Для расчета затрат используется информация реально действующего гостиничного предприятия и/или материалы Интернет.

##### **Задача 2**

Имеются следующие условные данные по двум вариантам проекта (табл. 1).



Таблица 1.

Показатели	годы				
	1	2	3	4	5
<b>1-ый вариант</b>					
1. Инвестиции в прогнозных ценах	50	100			
2. Прибыль и амортизация в прогнозных ценах			25	125	250
<b>2-ой вариант</b>					
1. Инвестиции в прогнозных ценах	100	50			
2. Прибыль и амортизация в прогнозных ценах			50	100	250
Общие показатели для двух вариантов					
1. индекс цен					
2. норма дисконта-10%	1,0	1,2	1,3	1,3	1,2

Требуется

1. Определить по вариантам чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД) и срок окупаемости ( $T_{ок}$ ).
2. Найти лучший вариант проекта.

### Задача 3

Проектом предусмотрено приобретение оборудования на сумму 150000\$. Инвестиции осуществляются равными частями в течение двух лет.

Расходы на оплату труда составляют 50000\$, материалы – 25000\$. Предполагаемые доходы ожидаются во второй год в объеме 75000\$, третий - 80000\$, четвертый - 85000\$, пятый - 90000\$, шестой - 95000\$, седьмой - 100000\$. Оцените целесообразность проекта при цене капитала 12% и если это необходимо предложите меры по его улучшению.

**Оценочные средства текущего контроля  
для заочной формы обучения 4 семестр  
Индивидуальное задание (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1)<sup>2</sup>.**

<sup>2</sup> Оформление текста индивидуального задания №1, 2, 3 и 4 в объеме не менее 15 м/п страниц, выполняется на компьютере с использованием текстового редактора «Microsoft Word». Текст следует набирать через полуторный межстрочный интервал; размер кегля – 14, шрифт – Times New Roman; размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, нижнее – 20 мм и верхнее – 20 мм. Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется в середине нижней части листа. Титульный лист, содержание и список использованных источников (не менее



Провести анализа конкретной гостиницы и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя), согласно предложенного чек-листа. Описать, оценить текущую ситуацию и сформировать рекомендации по внедрению (доработки) в операционную деятельность методов управления доходов

№	Вопрос	Ответ (ДА/НЕТ)
1	На объекте есть отдельный сотрудник, который отвечает за управление доходами (ценообразование)?	
2	На объекте проводят мониторинг цены конкурентов на открытых ресурсах?	
3	На объекте составляют событийный календарь?	
4	На объекте используют Rate shopper?	
5	На объекте используют Аналитику и инструментарий в ОТА для составления прогноза на спрос?	
6	На объекте меняют цены или тарифы ежедневно?	
7	На объекте тарифная политика является гибкой?	
8	На объекте НЕ используются специальные предложения (раннее бронирование, бронирование в последний момент и т.д.) для регулирования уровня спроса?	
9	На объекте анализируют источники бронирования (канал продаж)?	
10	На объекте анализируют исторические данные отеля (например, по загрузке) для выявления определённых тенденций в бронировании?	
11	На объекте анализируют исторические данные отеля в разрезе недели?	
12	На объекте используют АСУ (PMS)?	
13	На объекте тарифная политика состоит с менее 5-и тарифов?	
14	На объекте анализируют эффективность использования каждого тарифа?	
15	На объекте работают с менее 5-ю каналов продаж?	
16	На объекте анализируют эффективность работы каждого канала?	
17	На объекте работают с менее 3-мя сегментами рынка?	
18	На объекте НЕТ долгосрочные контракты на длительное проживание?	
19	На объекте составляют годовой бюджет по доходу?	
20	На объекте при составлении бюджета на год используете ли статистику?	

**Заключение:** На основании полученных данных опишите и сделайте заключение о текущей ситуации по управлению доходами на объекте. Укажите сильные и слабые

5 за последние 3 года) включаются в общую нумерацию страниц. К тексту задания студент готовит доклад на 2 страницы (10-15 минут) и презентацию (от 10 до 12 слайдов) в программе PowerPoint.



стороны каждого вопроса, указанного в таблице. Обоснуйте предложенные рекомендации по улучшению работы на объекте и альтернативные решения на ваш взгляд. Ответ максимально сделайте развернутым, ссылаясь на полученные фактические данные работы объекта.

Указать на выбор объект для аналитических расчетов обязательно.

### **Индивидуальное задание (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2).**

**Задание 1:** Составить событийный календарь и календарь спроса для конкретной гостиницы и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя) за 2019 год, а также на 2020 и 2021 годы. Степень детализации максимально подробно: все активности, которые повлияют или влияли на увеличение потока гостей. Форма таблицы – свободная.

Составить календарь спроса для конкретной гостиницы и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя) за 2018, 2019 и 2020 года. Степень детализации: загрузка за месяц, за неделю (месяц делятся на недели). Провести сравнительный анализ динамики спроса года к году, месяц к месяцу, а также недели к неделе соответственно.

**Задание 2:** Рассчитать основные ключевые аналитические показатели для отеля за 2018, 2019 и 2020 годы. Форма таблицы – шаблон.

**Заключение:** На основании составленного событийного календаря и календаря спроса сделать заключение об активностях, проводимых в данной локации. Как отражается данная активность на загрузку объекта? Есть ли потенциал роста загрузки? Какая основанная целевая аудитория и какая целевая аудитория не охвачена отелем? Предложить свои варианты решения для интеграции объекта в календарь событий.

На основании полученных расчетов ключевых аналитических показателей для объекта за 2018, 2019 и 2020 годы сделайте заключение о динамике данных показателей. Какие первичные выводы можно сделать? Оценить влияние компонентов структуры дохода в отеле. Какие первичные выводы можно сделать? Ответ максимально сделайте развернутым и ссылаясь на полученные показатели.

Пример формы таблицы, по аналогии заполняется для всех периодов.

Базовыми показателями отеля/ анализ влияния компонентов на доход				
2020	Январь	Февраль	Март	Первый квартал
Загрузка номерного фонда, %				
Общее кол-во номеров, шт.				
Доступное кол-во номеров, шт.				
Выручка, руб.	(1)			
Проданные комнатоночи	(3)			
ADR, руб.	(5)			
RevPAR, руб.	(7)			



2019 (базовый год)	Январь	Февраль	Март	Первый квартал
Загрузка номерного фонда, %				
Общее кол-во номеров, шт.				
Доступное кол-во номеров, шт.				
Выручка, руб.	(2)			
Проданные комнатоночи	(4)			
ADR, руб.	(6)			
RevPAR, руб.	(8)			

Сравнение в натуральном выражении				Первый квартал
Выручка	(9) = (1) – (2)			
Проданные комнатоночи	(10) = (3) – (4)			
ADR, руб.	(11) = (5) – (6)			
RevPAR, руб.	(12) = (7) – (8)			

Анализ компонентов				Первый квартал
Проданные комнатоночи	(13) = + (5)*(10)			
ADR, руб.	(14) = +(11) * (4)			

Анализ компонентов, %				Первый квартал
Выручка	= (9) / (2)			
Проданные комнатоночи	= (13) / (2)			
ADR, руб.	= (14) / (2)			

### Индивидуальное задание (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 3).

**Задание 1:** Проанализировать ценовую политику объекта за 2018, 2019 и 2020 годы. Какой метод использовался в ценообразовании? Выберите из рассмотренных методов два и альтернативно рассчитайте новую ценовую политику для всех категорий номерного фонда, с учетом предложенной тарифной сегментации. Сравните расчетные данные с фактическим ценообразованием по каждой категории номера.

**Задание 2:** Проведите анализ действующей тарифной сегментации, её структуру и эффективность (объем продаж, доход, маржинальность и т.д.) за 2018, 2019 и 2020 годы. На основании полученных данных предложите альтернативный вариант тарифной сегментации.

Анализ действующей тарифной сегментации					
2020	ОТА	КК1	КК2	...	ККn
Доход, руб.					



ADR, руб.					
Объем продаж, комнатоночи					
Загрузка, %					
Себестоимость услуги, руб.					
Дополнительные издержки, руб					
Маржинальность, руб.					

**Задание 3:** Сопоставить загрузку отеля и среднюю стоимость продажи номеров, чтобы наглядно визуализировать и оценить на сколько ценовая политика зависит от уровня спроса на объекте (визуализации данных в форме таблицы и графика). Степень детализации: за отечный период равный месяц, но желательно принять детализацию за отечный период равный неделе.

На основании полученных расчетов в задания 1, 2 и 3 предложить вариант динамического ценообразования для каждой категории номера объекта. Самостоятельно выделить необходимое количество уровней тарифов, т.е. показатель гибкости предложенной системы тарифов.

Предложенная система динамического ценообразования должна учитывать все каналы продаж (ОТА, корпоративный сегмент, туроператоры и т.д.) и учитывать суммарный уровень комнато-ночей в год, который дает тот или иной канал продаж.

**Заключение:** На основании полученных расчетов сделайте заключение о ценовой политике объекта. Укажите её сильные и слабые стороны. На основании полученных расчетов обоснуйте предложенные альтернативные методы ценообразования и альтернативный вариант тарифной сегментации, а также возможность применения динамического ценообразования. Ответ максимально сделайте развернутым и ссылаясь на полученные расчеты.

#### **Индивидуальное задание (КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 4).**

Разработать рекомендации по внедрению конкретных шагов по внедрению метода управления доходом или его элементы в операционную деятельность конкретной гостиницы и других средств размещения (по выбору студента или заданию преподавателя) и спрогнозировать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Ответ максимально сделать развернутым, ссылаясь на полученные расчеты в индивидуальных заданиях 1-3.

#### **Оценочные средства для промежуточной аттестации Тестовые задания.**

1. Управление доходами наиболее распространено в отрасли:
  - а. авиаперевозки;
  - б. гостиничный бизнес;



в. аренда автотранспорта;  
г. все перечисленные;  
д. ни одной.

2. Типичный горизонт установления тарифов гостиницы: а. меньше месяца;  
б. 1-3 месяца;  
в. 3-6 месяцев;  
г. 6-12 месяцев; д. больше года.

3. Возможный вариант снижения негативного влияния ограниченной емкости гостиничного предприятия это:  
а. ценообразование;  
б. продвижение;  
в. уровень запасов; г. все варианты.

4. Управление доходами лучше все описывается следующим:  
а. процесс, направленный на увеличение эффективности гостиницы;  
б. эффективное использование мощностей гостиницы в целях максимизации прибыли;  
в. работа менеджера по созданию гостиничного продукта, способного принести прибыль.

5. Цель управления доходами:

а. максимизация прибыли от продаж номеров;  
б. максимизация прибыли от продаж дополнительных услуг отеля;  
в. оба варианта

6. Предпосылками к возникновению этого метода управления доходами послужили:

а. потребители гостиничных услуг;  
б. собственники и инвесторы;  
в. высокий уровень динамики рынка;  
г. галопирующее увеличение объема информации.

7. На развитие метода управления доходами в гостиничном бизнесе повлияли следующие его особенности:

а. ограниченные «физические» возможности отеля;  
б. высокий уровень постоянных и низкий уровень переменных затрат;  
в. гостиничный продукт является «скоропортящимся» в связи с невозможностью его хранения и складирования — любой непроданный номер в отеле на определенную дату является упущенной выгодой и невозместимой потерей;  
г. продажи услуг отеля, как правило, ведутся заблаговременно через предварительное бронирование до момента непосредственного оказания услуги — это открывает дополнительные возможности для прогнозирования продаж и управления спросом и предложением продукта;  
д. возможность проведения сегментации на рынке потребителей гостиничных услуг;  
е. колебания спроса на услуги (сезонность спроса) в зависимости от времени года, дней недели и т.п.

8. С какими специфическими проблемами, напрямую связанными с доходами отелей сталкивается менеджмент большинства гостиниц:

а. отказ отеля клиенту в бронировании номеров на несколько ночей, например с понедельника по субботу, в связи с отсутствием номеров в отеле, например, во вторник и четверг, несмотря на большое количество непроданных единиц номерного фонда в остальные дни;



б. наличие непроданных по факту номеров, несмотря на заблаговременное закрытие продаж номерного фонда и отказы в бронировании в дни высокой загрузки; необходимость в отказе клиентам, бронирующим номера в последний момент и готовым заплатить по полному тарифу (максимальную цену), в связи с уже существующими подтвержденными бронированиями по более низким тарифам; необходимость в отказе индивидуальным и более дорогим клиентам в связи с подтверждением большого числа групп, готовых заплатить по более низким тарифам, или, наоборот, недогрузка номерного фонда в связи с ориентацией менеджмента на более дорогие индивидуальные

9. Бронирования и неподтверждением групповых бронирований, в том числе и по специальным групповым ценам это:

а. дисбаланс между загрузкой отеля и..... — часто высокие показатели загрузки «нивелируются» низким значением средней цены и, наоборот, низкая загрузка «оттеняет» высокую среднюю цену номера

10. Метод управления доходами, основными целями применения которого являются:

- а. максимизация доходов отеля;
- б. оптимизация загрузки (продаж) отеля;
- в. увеличение прибыли отеля.

11. Метод управления доходами гостиничного предприятия — это инструмент максимизации прибыли, получаемой от продажи ..... в определенный момент времени<sup>22</sup>.

12. Концепция управления доходами заключается в своевременной продаже ..... через осуществление контроля за наличием продукта, структурой предложения (уровня перебронирований, длительности проживания и т.п.) при использовании статистических данных истории, опыта и методов прогнозирования.

13. Концепция управления доходами базируется на определенных стратегиях:

- а. Стратегия 1. Фокусирование внимания на цене при уравнивании спроса и предложения продукта.
- б. Стратегия 2. При ценообразовании, особенно текущем, потребности рынка являются основополагающими.
- в. Стратегия 3. Дифференциация рынка: осуществлять продажи следует не на всем рынке, а в отдельных его сегментах.
- г. Стратегия 4. Сохранение продуктов и услуг отеля для более дорогих клиентов.
- д. Стратегия 5. Основой для принятия решений должна являться исключительно достоверная и точная информация о рынке.
- е. Стратегия 6. Определение потребительского цикла каждого из продуктов отеля.
- ж. Стратегия 7. Постоянный мониторинг и контроль использования всех инструментов увеличения доходов отеля.

14. Какие критерии оценки поведенческих характеристик гостей являются наиболее важными при составлении прогнозов:

- 1. заблаговременность бронирования;
- а. тенденция к отмене номеров (неприбытию);
- б. сезонность прибытий;
- в. чувствительность к цене;
- г. приобретение дополнительных услуг в отеле.

15. Прогнозирование наличия номеров на определенную дату — важнейший аспект балансирования ..... за счет управления предложением номерного фонда отеля.

## Разработка мини-проекта





Информация о положении предприятия на рынке способна помочь при формировании обоснованного суждения о его стратегии и возможной реакции. Ценовая реакция конкурентов существенно различается в зависимости от индивидуальной ситуации. К примеру, чего можно ожидать от соперников в в предложенном варианте.

«Отель Мариотт» и «Меркюр Арбат». Если «Мариотт» снизит цену, последует ли «Меркюр» этому примеру?

#### **Вопросы и задания**

2. Могут ли «Отель Мариотт» и «Меркюр Арбат» расширить ассортимент предлагаемых услуг? Ответ обоснуйте.

3. Как переменные затраты влияют на изменение цен ее услуг при снижении цен конкурентом?

4. Будет ли выгодно отелю «Меркюр Арбат» снизить цены? Почему?

5. Разработайте мини-проект.

#### **7.4. Содержание занятий семинарского типа**

##### **Занятие семинарского типа 1.**

*Вид занятия семинарского типа:* Семинар – опрос, заслушивание и обсуждение докладов / презентаций

*Тема занятия:* Управление доходами; цель и задачи метода. История метода. Методы управления доходами.

*План занятия семинарского типа:*

1. Раскройте сущность понятия «Управление доходами»
2. Цель и задачи метода. История метода.
3. Финансовое значение ценообразования и управления доходами. Процесс управления доходами.
4. Внедрение системы управления доходами в гостинице ( на конкретном примере)
5. Важность статистики при принятии стратегических решений (на конкретном примере)

*Целью занятия семинарского типа является* закрепление знаний теоретических и методологических основ управления доходами в условиях сервисной экономики.

*Практические навыки.*

- развитие навыков абстрактного мышления;
- проведение анализа состояния сервисной среды;
- проведение анализа и оценки сервисной деятельности в сфере гостиничного бизнеса
- применение принципа синтеза при развитии сервисной среды.

*Контрольные задания:*

Задание 1. Разработать практикующие упражнения по вопросу Внедрение системы управления доходами в гостинице ( на конкретном примере)

##### **Занятие семинарского типа 2.**

*Вид занятия семинарского типа:* Семинар – опрос, заслушивание и обсуждение докладов / презентаций

*Тема занятия:* Показатели доходности гостиничного предприятия: RevPar, TrevPar, GOPP, RevPAC, GOPPAR, CPC

*План занятия семинарского типа:*

Показатели доходности гостиничного предприятия:

1. RevPar,
2. TrevPar,



- 3.GOPP,
- 4.RevPAC,
- 5.GOPPAR,
- 6.CPC

*Целью занятия семинарского типа является:* отработать навыки работы с перечисленными показателями доходности.

*Практические навыки:*

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений анализировать ситуацию и рассчитывать показатели доходности гостиничного предприятия.

*Контрольные задания:*

Задание 1. Подготовить примеры использования результатов доходности гостиничного предприятия

### **Занятие семинарского типа 3.**

*Вид занятия семинарского типа:* Семинар – опрос, заслушивание и обсуждение докладов / презентаций

*Тема занятия:* Подходы к ценообразованию. Границы ценообразования и управления доходами.

*План занятия семинарского типа:*

1. Управление запасами и управление доходами.
2. Сегментация продукта/услуги.
3. Сегментация рынка.
4. Правильная цена. Традиционные подходы к ценообразованию.
5. Границы ценообразования и управления доходами

*Цель:* отработать навыки постановки цели и формулирования задач, связанных с решением вопросов ценообразования

*Практические навыки:*

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений анализировать ситуацию и планировать дальнейшие действия;
- развитие умений мыслить стратегически;
- формирование и закрепление навыков сегментирования рынка;
- формирование способностей оценки результатов своей деятельности.

*Контрольные задания:* Подготовить примеры подходов к ценообразованию на конкретном предприятии гостиничного бизнеса.

### **Занятие семинарского типа 4.**

*Вид занятия семинарского типа:* Семинар – опрос, заслушивание и обсуждение докладов / презентаций

*Тема занятия:* Ценообразование в гостиничных предприятиях: методы, формула Хабберта. Юридические особенности управления доходами. Законодательные акты в области ценообразования. Пример закона: акт Робинсона-Пэтмана (Robinson-Patman Act, Anti-Price Discrimination Act)

*План занятия семинарского типа:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Ценообразование в зависимости от канала продаж.
2. Ценообразование на основе издержек.
3. Ценообразование на основе оценки рынка.
4. Ценообразование на основе ценности продукта/услуги.



5.Ценообразование в гостиничных предприятиях: методы, формула Хабберта.

6.Юридические особенности управления доходами

Цель: отработать навыки ценообразование в гостиничных предприятиях

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений анализировать ситуацию и планировать дальнейшие действия;
- развитие умений мыслить стратегически;
- формирование и закрепление ценообразования на гостиничных предприятиях;
- формирование способностей оценки результатов своей деятельности.

*Контрольные задания:* Изучить законодательные акты ценообразования на гостиничных предприятиях конкретном предприятии гостиничного бизнеса.

#### **Занятие семинарского типа 5.**

*Вид занятия семинарского типа:* практическое занятие, решение кейсов

*Тема занятия:* Ценообразование на гостиничных предприятиях.

Обзор теорий ценообразования. Методология расчета себестоимости с учетом постоянных, переменных и условно-постоянных издержек.

#### **«Организация работы по ценообразованию»**

Стратегия ценообразования должна быть логически увязана со стратегией компании, и все в организации должны работать над ее проведением в жизнь. С этой точки зрения рассмотрим совещание по планированию цен в компании, работающей на рынке с достаточно острой конкуренцией. Присутствуют четыре старших должностных лица: президент, главный финансист, вице-президент по маркетингу, вице-президент по сбыту. Начальная цель совещания заключалась в формировании ценовой политики компании.

Вице президент по сбыту: «Да, но сформулировать ее трудно, каждый из нас представляет ценовую политику по-своему. Я ведаю сбытом. Я добиваюсь выручки. За это мне платят. Так что я разговариваю с покупателем, затем прихожу и держусь за скидку, необходимую, чтобы привлечь покупателя».

В разговор вступает финансист: «Я должен санкционировать любую скидку сверх разрешенной службой сбыта и убедиться, что мы не потеряем на сделке. Я смотрю на издержки производства данного товара, загрузку завода и сообщаю информацию службе сбыта – нельзя ли получить немного больше? – но пока сделка приносит прибыль, отказываться от нее не стоит – так что мы предоставляем скидку, необходимую для осуществления сделки».

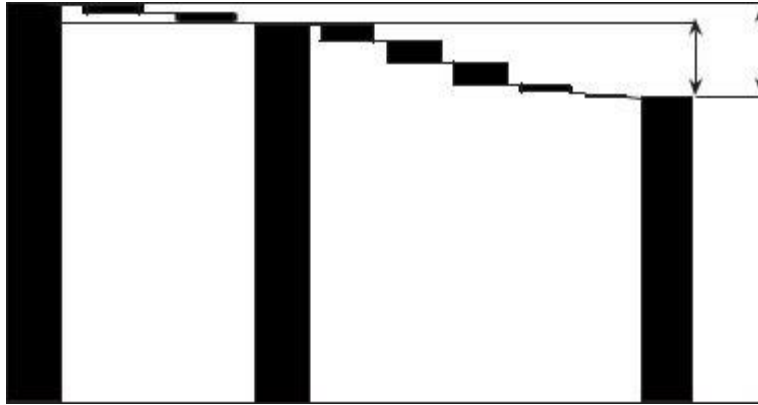
Вице-президент по маркетингу: «Скидки меня не очень-то волнуют. Я хочу, чтобы наш прейскурант сигнализировал об угодном для нас имидже. Люди слабо представляют себе, кто получил, какую скидку, так что прейскурантный уровень – это элемент ценовой политики, как я себе ее представляю. Это позиционирует нас в умах главных покупателей».

Президент: «Я просто стремлюсь делать деньги, с тем чтобы выполнить обещание, данное акционерам».

Вице-президент по сбыту был прав, говоря, что у каждого свои приоритеты, но ошибался, утверждая: «...каждый из нас представляет ценовую политику по-своему». Если у каждого своя стратегия, то у компании фактически ее нет. Возможно, продиктованные лучшими намерениями, но не скоординированные действия, лишённые единого представления о целях, влекут за собой неудовлетворительную постановку ценообразования.

#### **Вопросы и задания**

1. В совещании участвуют все необходимые представители подразделений для практической реализации ценовой политики предприятия?
2. Объясните, в чем заключаются несоординированные действия участников совещания?



3. Предложите лучший сценарий разработки, принятия и реализации ценовой политики на данном предприятии.

#### **Занятие семинарского типа 6.**

*Вид занятия семинарского типа:* Семинар – опрос, заслушивание и обсуждение докладов / презентаций

*Тема занятия:* Проблемы дифференцированного ценообразования в гостиничном бизнесе

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность дифференцированного ценообразования.
2. Проблемы дифференцированного ценообразования в гостиничном бизнесе.
3. Подход как к оптимизационной проблеме в условиях ограниченных мощностей.
4. Влияние сдвигов спроса.

Цель: отработать навыки постановки цели и формулирования задач, связанных с решением вопросов дифференцированного ценообразования.

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений анализировать ситуацию и планировать дальнейшие действия;
- развитие умений мыслить стратегически;
- формирование и закрепление навыков подхода к оптимизационной проблеме в условиях существующих ограничений;
- формирование способностей оценки результатов своей деятельности.

*Контрольные задания:* Подготовить примеры дифференцированного ценообразования на предприятиях гостиничного бизнеса (на конкретном примере)

#### **Занятие семинарского типа 7.**

*Вид занятия семинарского типа:* практическое занятие, решение практикующих упражнений

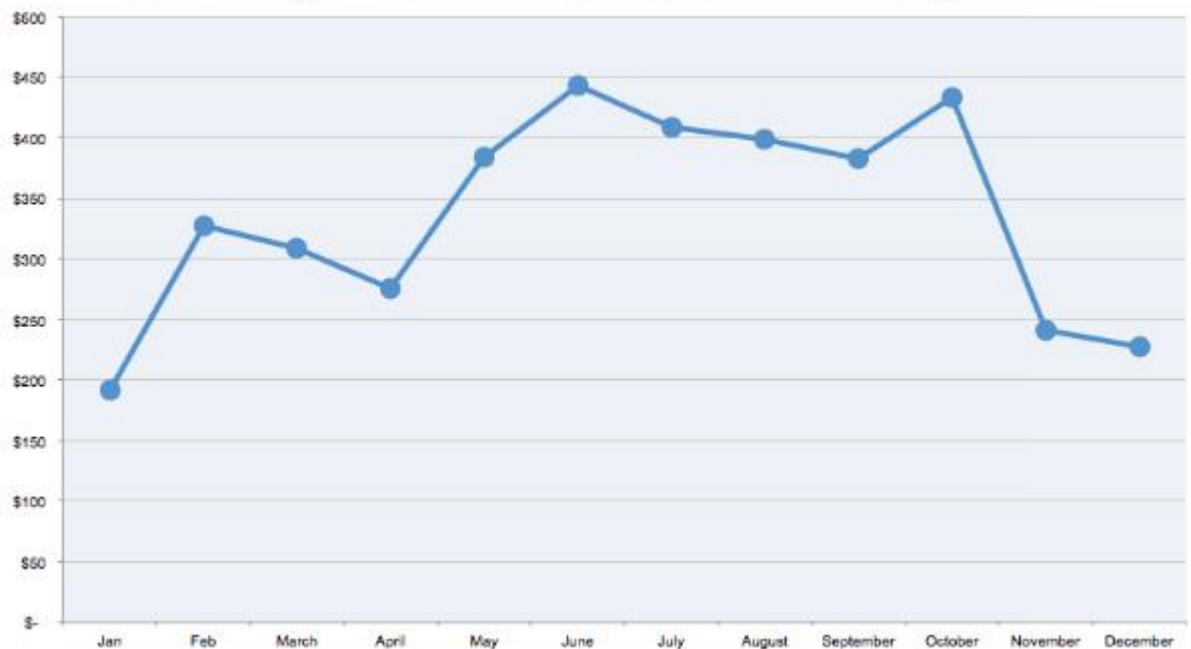
*Тема занятия:* Основы оптимизации цен. Специальные цены. Запрос на продукт (Request For Proposal – RFP). Запрос на цену (Request For Quotation – RFQ). Кривая выигрыша/проигрыша. Логистическая регрессия.

### Пример №1: как изменяются цены в отелях на протяжении одного года?

В качестве первого примера из США приведем данные из округа Сонома (Sonoma), в Калифорнии. Он находится в часе езды от Сан-Франциско. Там производят вино, известное и любимое по всей стране.

Урожай винограда начинают собирать в мае, и с этим связан наплыв туристов. Заканчивают — в октябре. Цены на отели в этот период являются наиболее высокими среди других месяцев в году. Это видно на графике ниже.

**The Average Price of a Hotel Room in Sonoma by Month**



*График изменений цены в отелях округа Сонома по месяцам*

Рассмотрим таблицу цен на проживание в отелях города Сочи (Россия).

Как видите, в летние месяцы стоимость также увеличивается, но не радикально. Это связано с тем, что туристический поток в Сочи сейчас крупный в любое время года.

Летом люди едут за пляжным отдыхом, зимой — на горнолыжные базы. Кроме этого, Сочи вошел в историю как город, где проводились Олимпийские игры. Желающих увидеть своими глазами многочисленные достопримечательности достаточно, поэтому владельцы отелей не торопятся сильно изменять цены.

### Пример №2: как влияет сезонность на ценообразование?

Ситуация с «взвинчиванием» цен на отели часто наблюдается в городах, которые находятся вблизи моря или могут предложить другие услуги, ограниченные одним сезоном.

Города, где владельцы гостиниц увеличивают цены в летний период больше всего. Это видно в процентном соотношении

В США таковыми являются Миртл-Бич (MyrtleBeach), Оушен-Сити (OceanCity), Ньюпорт-Бич (NewportBeach) и другие. Как правило, в летние месяцы здесь процветает гостиничный бизнес, так как наблюдается большой поток туристов — климат более приятный и мягкий именно в летние месяцы. Есть и такие места, где цены, наоборот, снижают с мая по сентябрь. Это также



обуславливается климатическими особенностями — летом жарко и некомфортно, а зимой — достаточно тепло.

### Summer Discount: Cities Where the Hotels are Cheaper in the Summer

*Average hotel rates for summer vs winter*

Rank	City	Summer	Winter	Discount
1	Scottsdale	\$ 97	\$ 267	-64%
2	Miami	\$ 136	\$ 321	-58%
3	Breckenridge	\$ 151	\$ 347	-56%
4	Palm Springs	\$ 133	\$ 281	-53%
5	Naples	\$ 133	\$ 270	-51%
6	Phoenix	\$ 80	\$ 149	-46%
7	Fort Lauderdale	\$ 127	\$ 219	-42%
8	Kihei	\$ 177	\$ 293	-39%
9	Davenport	\$ 72	\$ 109	-33%
10	Siesta Key	\$ 144	\$ 215	-33%

*Города, в которых летом предоставляются скидки в отелях*

В качестве российского примера можно привести города-курорты на Юге, где именно летом наблюдается большой туристический поток — это Крым (Ялта, Алушта, Коктебель и т.д.), Краснодарский край (Анапа, Геленджик) и другие.

#### **Занятие семинарского типа 8.**

*Вид занятия семинарского типа:* практическое занятие, деловая игра

*Тема занятия:* Ценовой анализ. Анализ цен гостиничного предприятия. Функции ценового отклика Деловая игра

«Оценка доходности гостиничного предприятия»

Любая гостиница представляет собой некую систему связанных между собой элементов, действующих как единое целое при решении задач и достижении поставленной цели.

Главной целью инвесторов и девелоперов является возвращение инвестиций и получение прибыли от отеля. Но для того, чтобы не разочароваться в своих вложениях, на первоначальном этапе необходимо грамотно провести оценку доходности гостиницы.

#### **ЗАДАНИЕ**

Провести оценку доходности гостиничного предприятия

Оценка доходности отеля включает в себя ряд мероприятий:

- проведение анализа состояния рынка, конкуренции и своей позиции на рынке;
- определение основных целей на рассматриваемый период (рост загрузки, повышение рентабельности, проведение реконструкции и т. д.);
- разработка стратегии по достижению этих целей;
- разработка контрольных показателей эффективности работы как отеля в целом, так и его подразделений;
- подготовка прогнозного бюджета доходов и расходов.

Прогнозный бюджет доходов и расходов есть результат выполнения всех перечисленных мероприятий. Это документ, который содержит плановые показатели деятельности, скоординированные по всем структурным подразделениям:

- Показатели, характеризующие отель.



- Классификация отелей.
- Событийный календарь.

При проведении экспресс-оценки доходности первое, что нужно учесть, это тип отеля в разрезе различных подходов к классификации отелей. Отели различаются:

- по типологии (отель, мотель, апартамент-отель, отель-гарни, отель-пансион, отель-СПА, гостиничный двор, ротель, флотель, флайтель, туристическая деревня, туристический лагерь);
- по специализации (бизнес-отель, туристический отель, конгресс-отель, транзитный отель, спортивный отель, клубный отель);
- по классности (система «звезд», по ВТА, система корон и т. д.);
- по вместимости, номерному фонду (малые — до 50 номеров; средние — от 50 до 200 мест; крупные — свыше 200 мест);
- по месту расположения (городской, загородный, курортный отель);
- по среднему времени пребывания гостя в отеле (резидентские, семейные, для приезжающих).

Далее нужно оценить зоны доходности отеля и изучить событийный календарь местности. Событийный календарь местности составляется на год с учетом событий, происходящих в месте расположения отеля (проведение выставок, ежегодных конференций, праздников и т. п.), и влияет на его загрузку. Именно в календаре отражается высокая и низкая сезонность для данного отеля. Проведя анализ событийного календаря и оценив динамику изменения загрузки отеля в прошлом, можно продумать необходимые мероприятия по увеличению загрузки.

На основе событийного календаря создается календарь ежедневной загрузки номерного фонда, в котором учитываются различия в загрузке отдельных категорий номеров гостиницы. И уже на его основе вычисляется среднемесячный (годовой) процент загрузки номерного фонда и плановый средний тариф.

Выделение зон доходности (т.е. основных источников доходов отеля) позволяет оценить структуру доходов отеля в целом и величину доходов от дополнительных услуг. Остановимся на этом этапе экспресс-оценке подробнее.

#### **Зоны доходности и их характеристика**

Отельный бизнес характеризуется высокой степенью разделения центров доходов и затрат. Поэтому оценка доходов и расходов ведется в разрезе центров финансовой ответственности. Все службы отеля можно отнести либо к центрам доходов, либо к центрам затрат. Так, к центрам доходов (или зонам доходности, которые формируют доход отеля) относятся:

- номерной фонд;
- рестораны, бары, кафе (F&B);
- оздоровительные центры (SPA/ салон красоты/ парикмахерская/ бани, сауны/ бассейн);
- торговые помещения, конференц-залы, переговорные — сдаваемые в аренду;
- бизнес-услуги (услуги переводчика, ксерокс, факс и т. п.);
- телекоммуникационные услуги (телефон, Интернет, платное ТВ);
- химчистка/прачечная;
- прокат;
- прочее.

Центры затрат отеля непосредственно не участвуют в обслуживании клиентов гостиницы, а осуществляют поддержку производственных департаментов. К центрам затрат относятся:

- администрация отеля;



- департамент продаж и маркетинга;
- технический департамент;
- отдел кадров;
- финансовый отдел;
- служба безопасности.

Рассмотрим подробнее параметры, характеризующие зоны доходности, так как они используются для оценки дохода той или иной службы.

#### **Зона доходности «Номерной фонд»**

Доходы номерного фонда включают доходы, получаемые в результате сдачи номеров отеля всех категорий в наем на определенный период времени. Эта зона доходности характеризуется следующими параметрами:

- размер номерного фонда (количество номеров);
- процент загрузки отеля;
- количество дней работы отеля в периоде (это важно, если свою деятельность отель начинает не с начала календарного года/месяца);
- среднее количество проживающих в номере;
- прайс-лист на проживание (в разбивке по категориям номерного фонда);
- площадь номерного фонда.

При расчете дохода от проживания используется прайс-лист для различных категорий номеров с учетом сезонности. В зависимости от типа и модели гостиницы в стоимость проживания могут быть включены так называемые «пакетные услуги»: завтрак, полупансион, пансион, медицинский пакет, спорт-пакет, посещение бассейна и фитнеса. Значения различных показателей, характеризующих отели, в зависимости от места расположения представлены в таблице.

#### **Значения показателей отеля в зависимости от места его расположения**

Показатель	Городской	Загородный	Курортный	
Период высокого/среднего сезона	будни, выставочные	выходные, праздничные, каникулярные	май-сентябрь	
Период низкого сезона	выходные, праздничные		январь-апрель, октябрь-декабрь	
Рост на проживание по отношению к минимальным ценам, %	цен	15-30	30-35	35-100
Среднее количество проживающих в номере		1,2-1,4	1,8-2,4	1,4-1,8 (низкий сезон), 1,8-2,4 (высокий сезон)
Пакеты, включенные в проживание	Завтрак	Полупансион (завтрак, обед)	В зависимости от сезона: полупансион, медпакет	завтрак, пансион,
Ограничение	нет	нет	в сезон	—





на длительность проживания	кратность неделе		
Гости отеля, посещающие рестораны, бары отеля, %	30-40	95	в зависимости от расположения отеля от 30 до 70
Гости отеля, посещающие оздоровительный центр, %	20	25-30	25-30
Типичная среднегодовая загрузка	65%	85%	40-55%
Среднегодовая рентабельность	42%	35%	до 30%

Кроме того, нужно учитывать особенности изменения тарифов по дням недели в зависимости от места расположения отеля. Так, например, в городских отелях более высокие цены устанавливаются в будни и период выставок. Если цену выходного дня принять за базовую, то цена в будние дни будет выше на 15%, а в выставочные — на 30%.

В прайс-листе загородного отеля будут цены с точностью «до наоборот»: низкие цены буднего дня и более высокие в выходные, праздничные и каникулярные дни. Цена в выходные дни составит около 130% от цены буднего дня, а в праздничные и каникулярные возрастет до 135%.

Другую волну имеют курортные отели. Для них выделяют низкий, средний и высокий сезоны. Рост цены в средний сезон по сравнению с низким составляет +35%, а в высокий +100%.

Различно и среднее количество проживающих в номере для отелей разных типов. В городских отелях это 1,2-1,4 человека на номер, в загородных — 1,8-2,4. Для курортных эта величина изменяется в зависимости от сезона: в низкий сезон она составляет 1,4-1,8 человека на номер, в средний и высокий сезон — 1,8 — 2,4.

Таким образом, общий доход номерного фонда ( $Rev(N)$ ) может быть рассчитан по формуле:

$$Rev(N) = Rev(N)1 + Rev(N)2 + \dots + Rev(N)n ,$$

где  $Rev(N) n$  — доход за проживание  $n$ -ой категории номеров, который рассчитывается по формуле:

$$Rev(N) n = \text{количество дней} * Nn * Q\% * ADR,$$

где  $Nn$  — количество номеров  $n$ -ой категории;

$Q\%$  — загрузка номеров  $n$ -ой категории;

**ADR (Averagedailyroomrate) — средняя цена (тариф) проданного номера.**

Для расчета среднего тарифа  $n$ -ой категории номеров ( $ADRn$ ) выведена следующая зависимость:

$$ADRn = (2 - q) * \text{Цена } n\text{-ой категории на одноместное проживание} + (q - 1) * \text{Цена } n\text{-ой категории на двухместное проживание},$$

где  $q$  — среднее количество проживающих в номере.

Такая зависимость позволяет учесть соотношение продажи номеров с одноместным и двухместным проживанием в номерном фонде  $n$ -ой категории.

**Зона доходности «Рестораны, кафе, бары (F&B)»**

Доходы службы ресторанов и баров классифицируются по пунктам реализации — лобби-бар, ресторан для завтраков, вечерний ресторан, обслуживание в номерах, мини-



бары и т. д. Сюда же относятся доходы от организации банкетов, торжеств и других аналогичных мероприятий. Таким образом, общий доход службы питания отеля состоит из трех частей:

- доход от реализации питания, включенного в стоимость проживания («пакетное питание»);
- доход по меню a la carte;
- доход от проведения банкетов.

Эта зона доходности характеризуется:

- количеством ресторанов, кафе, баров;
- количеством посадочных мест;
- средним чеком по каждой точке продаж (средняя стоимость заказа, который обычно делает один человек);
- посещаемостью точек продаж (человек в день):
  - посещаемостью ресторанов, баров, кафе гостями отеля (*in side*)
  - посещаемостью ресторанов, баров, кафе сторонними посетителями (*outside*)
- количеством проживающих в отеле;
- ценой пакетного питания, включенного в стоимость проживания.

Кроме того, доход от F&V можно разделить на два потока: доход от проживающих в отеле (*inside*) и доход от сторонних посетителей (*outside*). Формирование дохода двух этих потоков имеет специфику, особенно ярко проявляющуюся при сравнении городских и загородных отелей.

Как правило, в стоимость проживания в городском отеле включен только завтрак, а в загородных отелях — полупансион (завтрак, обед). В обоих случаях эта составляющая дохода службы F&V стабильна и рассчитывается по формуле:

**$Rev(F\&V)_{\text{пакет}} = \text{Количество гостей, проживающих в отеле за период} * \text{Цена пакета питания, включенного в проживание}$**

Расчет дохода точек F&V от меню a la carte базируется на оценке посещаемости ресторанов и сумме среднего чека. При этом посещаемость ресторана или бара связана с местом расположения отеля. Для загородных отелей гарантировано посещение ресторана в вечернее время 95% гостей отеля. Поток сторонних посетителей столь незначителен, что при проведении экспресс-оценки его можно не учитывать. Другая ситуация по городским отелям: согласно статистике 30-40% проживающих в городском отеле пользуются услугами ресторанов, баров отеля. В то время как доход от сторонних посетителей может составлять до 70% дохода ресторана и зависит от популярности данного места в городе. Кроме того, в городских отелях, как правило, хорошо развита банкетная служба, и доход от нее значительный.

Доход точек F&V от меню a la carte рассчитывается следующим образом:

**$Rev(F\&V)_{\text{a la carte}} = \text{Количество гостей проживающих в отеле за период} * \% \text{Посещаемости гостями отеля точек F\&V (inside)} * \text{Средний чек} + \text{Количество сторонних посетителей (outside)} * \text{Средний чек}$**

Зная количество ресторанов, кафе и баров в отеле и рассчитав доход каждого из них, получим общий доход службы F&V отеля.

**Зона доходности «Оздоровительный центр»**

Доходы оздоровительного центра включают в себя доход, полученный от продажи клубного членства и платы за разовые посещения, а также от реализации сопутствующих товаров (косметики, одежды для ухода, спортивного инвентаря и т.п.). В отелях, располагающих СПА-центрами и предоставляющих расширенный спектр услуг и оздоровительных процедур, доля доходов оздоровительного центра занимает вторую или третью позицию после доходов номерного фонда и службы питания.



Для расчета дохода оздоровительного центра используются следующие показатели:

- часы работы центра;
- количество кабинетов и рабочих мест в них;
- перечень процедур, оказываемых в кабинете;
- прайс-лист на услуги с указанием продолжительности процедур;
- средняя стоимость процедур, оказываемых в кабинете;
- средняя длительность процедур, оказываемых в кабинете;
- загрузка кабинета (процент фактически оказанных процедур от максимально возможного количества).

Доход данного направления определяется в большей степени не загрузкой самого отеля, а скорее уровнем дохода гостей и уровнем предлагаемых услуг.

Максимальный доход оздоровительного центра ограничен временем работы, количеством рабочих мест и длительностью оказываемых услуг. Например, если средняя длительность процедуры, оказываемой в кабинете, составляет 30 минут, а кабинет работает 10 часов в день, то максимальное количество процедур, которое может оказать специалист составит 20 (10 часов / 0,5 часа). Рассчитав по прайс-листу среднюю стоимость процедуры и умножив ее на количество процедур, получим максимально возможный доход кабинета при его 100% загрузке:

**Rev (ОздЦентра) = Количество дней в периоде \* Количество рабочих мест \* Максимальное количество процедур, которое может быть оказано одним специалистом \* % загрузки кабинета Средняя стоимость процедур, оказываемых в кабинете**

где Максимальное количество процедур = Количество рабочих часов в день / Средняя длительность процедуры кабинета

Для городского отеля данное направление, так же как и F&B, должно рассматриваться как отдельный вид бизнеса. Услугами оздоровительного центра в городском отеле пользуются не более 20-30% гостей. При планировании данного направления в городском отеле необходимо проводить маркетинговые исследования в части востребованности городом данного вида услуг, поскольку именно горожане составляют основной поток посетителей.

В загородных отелях, где посетителями являются практически только гости отеля, наличие такого направления разумно только при определенном размере номерного фонда. Например, для СПА-центра с десятью кабинетами (по одному рабочему месту), минимальный размер номерного фонда можно рассчитать следующим образом:

1) определим количество гостей, которое обеспечит загрузку оздоровительного центра в 40%:

Искомое количество гостей = 10 кабинетов × 9 процедур × 40% / 25% = 144,

где 9 процедур — максимальное количество процедур в кабинете,

25% — процент посещаемости СПА- центра гостями отеля

То есть, 144 гостя должны ежедневно присутствовать в отеле.

2) определим номерной фонд, при котором в отеле ежедневно будет присутствовать необходимое число гостей.

При двухместном размещении и загрузке отеля 65% номерной фонд должен составлять не менее  $144 / 2 / 65\% = 111$  номеров.

У курортных отелей возникает дополнительный нюанс, связанный с большой разницей в цене услуг в высокий и низкий сезоны.

Доход сауны и бани рассчитывается как процент от максимально возможного дохода. Максимальный доход рассчитывается исходя из стоимости одного часа использования бани/сауны и количества рабочих часов.



Стоимость услуг фитнеса и бассейна для загородных и курортных отелей разумно включать в стоимость проживания путем ее увеличения. Так как при оплате разового посещения (даже по более высокой цене) доход будет ниже, поскольку только 20% гостей пользуются данным видом услуг.

#### **Доходы от прочих услуг**

Многие отели стремятся диверсифицировать спектр предоставляемых услуг. Для этого гостиница может сдавать помещения в аренду, предоставлять за отдельную плату услуги связи, Интернет, оборудование для проведения конференций и деловых встреч. Сюда же относятся доходы, получаемые отелем от продажи экскурсионных программ, различных билетов, от предоставления транспорта клиентам, услуг прачечной/химчистки, ремонта одежды и т. п.

При планировании доходов от прочих услуг нужно учитывать особенности предоставления каждой из них.

Планирование доходов от торговли напрямую связано с тем, сдает ли отель торговые площади в аренду, либо продает товары через собственные службы (товары первой необходимости — на ресепшн, косметические средства — в салоне красоты, сувениры — в минимагазине и т.д.) В первом случае доход планируется по статье «Аренда», а во втором — доход от продажи столь незначителен, что целесообразнее не выделять его отдельно, а учитывать в составе «Прочих услуг».

Для всех типов отелей следует обратить внимание на наличие оснащенных конференц-залов, переговорных и бизнес-центров. Наличие сопоставимых размеров номерного фонда, ресторанов и конференц-залов позволит отелю принимать корпоративные группы. Хорошо развитое корпоративное направление позволит поддержать загрузку номерного фонда на максимально возможном уровне. Это также определяет величину доходов от бизнес-услуг и аренды. Для целей планирования следует рассчитать среднее количество дней конференций в каждом месяце и его стоимость, которая включает:

- аренду помещения;
- прокат оборудования;
- прочие услуги (ксерокопирование, ламинирование, брошюровка и т.п.)

На долю таких услуг, как прокат, телекоммуникационные услуги (телефон, интернет, платное ТВ), прачечная/химчистка и т. п. приходится не более 5% от общей величины получаемого дохода, поэтому их детальное планирование нецелесообразно и может быть спрогнозировано общей суммой.

#### **Занятие семинарского типа 9.**

*Вид занятия семинарского типа:* практическое занятие, решение задания

*Тема занятия:* Калькулирование и использование альтернативных издержек. Дополнительные издержки. Упущенная выгода.

*План практического занятия:* выполнить задание

#### *Задание*

Калькуляцию себестоимости услуг гостиницы составляют исходя из количества койко-суток.

Прогнозируемые койко-сутки, которые можно продать за год, рассчитываются по формуле:

$$\text{Койко-сутки прогнозируемые} = N \times 365 \times K, (1)$$

где: N — число койко-мест в гостинице; 365 — число дней в году;

K — среднегодовой коэффициент загрузки гостиницы.

Постатейный расчёт примерных затрат отеля рекомендуется представить в виде таблиц.

Для расчета затрат используется информация реально действующего гостиничного предприятия и/или материалы Интернет.

### **Зарботная плата основного персонала**

Перечень должностей, количество штатных единиц, месячный оклад студент выбирает самостоятельно. Может быть рассмотрено совмещение должностей, например, бухгалтер-кладовщик, или замещение должности не на полную ставку.

Таблица 1. Расчет заработной платы основного персонала

Наименование должностей	Списочное количество, человек	Месячный оклад, руб.	Годовой фонд заработной платы
1. Директор			
2. Администратор			
и т.д.			
Итого			

### **Страховые взносы**

Страховые взносы в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный и территориальный фонды обязательного медицинского страхования составляют 30% от фонда оплаты труда. В учебных целях прием размер фонда оплаты труда равным фонду заработной платы основного персонала.

### **Амортизация основных средств**

Расчет амортизации представляется в таблице 2.

Балансовая стоимость определяется по каждой группе имущества для всей гостиницы. Сумма амортизации за год определяется делением балансовой стоимости на срок использования каждой группы амортизируемого имущества.

Таблица 2. Расчет амортизации имущества

Группы имущества	Балансовая стоимость, руб.	Группа амортизируемого имущества и срок его использования,	Сумма амортизации за год, тыс.руб.



		лет	
1.Здание гостиницы			
2.Мебель			
3.Мини-бары			
4.Компьютеры			
5.Сейфы			
6.Сантехническое оборудование			
7.Уборочное оборудование			
Итого			

Перечень и стоимость комплекта мебели в номере, стоимостью свыше 10000 руб., приводятся в таблице 3. Расчет стоимости сантехнического оборудования приводится в таблице 4. Комплектация номера определяется, исходя из его категории. Цены определяются по прайс-листам поставщиков.

Таблица 3. Расчет стоимости мебели в номере гостиницы

Наименование мебели	Количество, шт.	Цена, руб	Стоимость, тыс.руб
---------------------	--------------------	-----------	-----------------------



1.Кровать с матрасом 2.Тумба прикроватная 3.Столик туалетный комбинированный 4.Зеркало декоративное 5.Шкаф-гардероб 6.Вешалка с полкой багажной 7.Полукресло и т.д. Итого			
--	--	--	--

Таблица 4- Расчет стоимости сантехнического оборудования в номере

наименование	Количество,шт.	Цена, руб.	Стоимость, тыс.руб
1.Душевая кабина 2.Унитаз 3. Раковина и т.д. ИТОГО			

Амортизация нематериальных активов(программного продукта)

Программный продукт студент выбирает самостоятельно, стоимость – по прайс-листам.

Норму амортизации по программному продукту примем равной 10%.

Оплата потребления ресурсов (газ, вода, стоки, электроэнергия, вывоз твердых бытовых отходов)

Расчет годовой стоимости потребленных ресурсов представляется в таблице 5.



Расчет годового потребления осуществляется на основе ГОСТ Р 51617-2000.  
Жилищно-коммунальные услуги. Общие технические условия.

Таблица 5 Расчет годовой стоимости ресурсов

Вид ресурсов	Годовые потребления	Тариф, руб.	Стоимость, тыс. руб.
1. Вода, м. куб.			
2. Стоки, м. куб.			
3. Электроэнергия, кВтч.			
4. Газ, м. куб.			
5. Вывоз твёрдых бытовых отходов, м. куб.			
Итого	-	-	

Цель: отработать навыки калькулирования себестоимости на предприятиях гостиничного бизнеса

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений анализировать ситуацию и планировать дальнейшие действия;
- развитие умений мыслить стратегически;
- формирование и закрепление навыков калькулирования себестоимости;
- формирование способностей оценки результатов своей деятельности

#### **Занятие семинарского типа 10.**

*Вид занятия семинарского типа:* семинар, доклады с презентацией

*Тема занятия:* Экономика ценового дифференцирования. Тактические приемы снижения неудовлетворенности восприятия потребителем дифференцирования

*План практического занятия:*

1. Сущность и особенности ценового дифференцирования
2. Тактические приемы неудовлетворенности восприятия потребителем дифференцирования.

Цель: отработать навыки ценового дифференцирования на предприятиях гостиничного бизнеса

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений анализировать ситуацию и планировать дальнейшие действия;
- развитие умений мыслить стратегически;
- формирование и закрепление навыков ценового дифференцирования

*Контрольное задание.*

Обоснуйте тактические приемы снижения неудовлетворенности восприятия потребителем дифференцирования. Приведите примеры.

#### **Занятие семинарского типа 11.**

*Вид занятия семинарского типа:* семинар, доклады с презентацией

*Тема занятия:* Система управления скидками. Оптимизация системы скидок.

*План практического занятия:*

1. Понятие и виды скидок на предприятиях гостиничного бизнеса
2. Система управления скидками





### 3. Оптимизация системы скидок

Цель: отработать навыки управления скидками

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений анализировать ситуацию и планировать дальнейшие действия;
- развитие умений оптимизировать систему скидок;
- формирование и закрепление навыков управления скидками

*Контрольное задание.*

Разработать практикующие упражнения по применению системы скидок на предприятиях гостиничного бизнеса

#### **Занятие семинарского типа 12.**

*Вид занятия семинарского типа:* семинар, доклады с презентацией

*Тема занятия:* Разработка статистических показателей для повышения эффективности прогнозирования

*План практического занятия:*

1. Основные понятия теории прогнозирования
2. Прогнозирование с привлечением коллектива экспертов
3. Метод наименьших квадратов
4. Прогнозирование на основе имитационного моделирования
5. Статистические показатели как факторы повышения эффективности прогнозирования

Цель: отработать навыки разработки статистических показателей для повышения эффективности прогнозирования

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений прогнозного видения;
- развитие умений применять различные методы прогнозирования;
- формирование и закрепление навыков разработки статистических показателей для повышения эффективности прогнозирования

*Контрольное задание.*

Разработать статистические показатели для повышения эффективности прогнозирования на примере предприятия гостиничного бизнеса

#### **Занятие семинарского типа 13.**

*Вид занятия семинарского типа:* семинар, доклады с презентацией

*Тема занятия:* Стратегия и тактика позиционирования гостиницы в ее окружении.

Бюджетирование. Стратегическое бюджетирование

*Задание.* Разработайте модель гостиницы, определите зоны доходности и их параметры. Выберите подход к расчету стоимости проживания и пакетов включаемых в стоимость проживания. Подготовьте бюджетные планы по зонам доходности и особенности их формирования. Бюджет доходов и расходов гостиницы.

Цель: отработать навыки разработки стратегического бюджетирования

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений прогнозного видения;
- развитие умений применять различные методы прогнозирования;
- формирование и закрепление навыков разработки статистических показателей для повышения эффективности прогнозирования

#### **Занятие семинарского типа 14.**



Вид занятия семинарского типа: семинар, доклады с презентацией

*Тема занятия:* Системный подход к управлению доходами. Уровни управления доходами. Чистый эффект от системы управления доходами.

*План практического занятия:*

- 1.Административные методы управления доходами
2. Экономические методы управления доходами
- 3.Социально-психологические методы управления доходами

Цель: отработать навыки использования методов управления доходами на предприятиях гостиничного бизнеса

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений прогнозного видения;
- формирование и закрепление навыков использования методов управления доходами

*Контрольное задание.*

Разработать практикующие упражнения с использованием одного из трех методов управления доходами

#### **Занятие семинарского типа 15.**

Вид занятия семинарского типа:семинар, доклады с презентацией

*Тема занятия:* Управление доходами мероприятий на гостиничных предприятиях

*План семинарского занятия:*

1. В чем сущность управления мероприятиями на гостиничных предприятиях?
2. Какие существуют характеристики и ограничения площадок для мероприятий?
3. Какие существуют способы измерения эффективности использования площадок для мероприятий?
4. Охарактеризуйте ключевые индикаторы использования конференц-площадок.
5. Какие существуют способы ценообразования банкетных и конференц-площадок?

Цель: отработать навыки использования методов управления доходами мероприятий на предприятиях гостиничного бизнеса

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений прогнозного видения;
- формирование и закрепление навыков использования методов управления доходами мероприятий

*Контрольное задание.*

1. Разработайте план конференц-комнаты с применением специализированных программных средств.
2. Разработайте возможные варианты проведения мероприятий в конференц-помещении.
3. Рассчитайте эффективность использования конференц-помещения.
4. Рассчитайте тарифы конференц-помещения.
5. Разработайте программу стимуляции спроса на конференц-услуги гостиничного предприятия.

#### **Занятие семинарского типа 16.**

Вид занятия семинарского типа: семинар, доклады с презентацией



*Тема занятия:* Социальные сетевые технологии, их применение в гостиничном бизнесе: FaceBook, Twitter, GooglePlaces, TripAdvisor, Yelp, Flickr, Panoramia, блоги, мобильные приложения, российские социальные системы.

*План практического занятия:*

1. Роль и значение применения сетевых технологий в гостиничном бизнесе
2. FaceBook,
3. Twitter,
4. Google Places,
5. TripAdvisor,
6. Yelp, Flickr,
7. Panoramia, блоги, мобильные приложения,
8. Российские социальные системы

*Цель:* отработать навыки использования сетевых технологий в гостиничном бизнесе

*Практические навыки:*

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие умений прогнозного видения;
- формирование и закрепление навыков сетевых технологий в гостиничном бизнесе

**8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

### **8.1. Основная литература**

1. Организация гостиничного хозяйства: Учебное пособие / Т.А. Джум, Н.И. Денисова. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2020. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=355623>
2. Экономика гостиничного предприятия: Учебное пособие / Н.И. Малых, Н.Г. Можаяева. М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2020. -. <http://znanium.com/catalog/product/356089>
3. Организация продаж гостиничного продукта: Учебное пособие/Мазилкина Е. И. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2022. - <https://znanium.com/catalog/document?id=385870>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Можаяева Н.Г., Камшечко М.В. Индустрия гостеприимства : практикум / Н.Г. Можаяева, М.В. Камшечко. — М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. — 120 <http://znanium.com/catalog/product/968928>
2. Развитие ресурсного потенциала гостиничного предприятия, Ушаков Р.Н.- 2-е изд., стереотипное - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=553629>

### **8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотечная система Znanium.com <http://znanium.com/>

### **8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам**

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office



3. Профессиональная база данных: база данных государственной статистики Федеральной службы государственной статистики  
[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/)

4. Профессиональная база данных: база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения <https://wciom.ru/database/>

5. Профессиональная база данных: открытые данные Ростуризма.  
<http://opendata.russiatourism.ru/opendata>

6. Профессиональная база данных: портал открытых данных Министерства культуры РФ. <http://opendata.mkrf.ru/>

7. Информационная справочная система: справочно-правовая система КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru>

8. Информационная справочная система: информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ <http://www.garant.ru/>

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

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную (работа на лекциях и занятиях семинарского) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и занятиям семинарского типа) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине в предлагаемой методике обучения выступают лекционные занятия и занятия семинарского типа (с использованием активных и интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

### ***Занятия лекционного типа.***

*Лекция-презентация* - это традиционно вузовская учебная лекция, сопровождаемая демонстрационным материалом презентационного характера. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы.

*Проблемная лекция* характеризуется постановкой перед студентами учебных проблем-заданий, которые они должны самостоятельно решить, получив, таким образом, новые знания. В лекции сочетаются проблемные и информационные начала. Часть знаний обучающийся получает в виде готовых знаний, а часть добывает самостоятельно под руководством преподавателя. На этих лекциях процесс познания студентов приближается к поисковой, исследовательской деятельности. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

### ***Занятия семинарского типа.***

Цель занятий семинарского типа заключается в выполнении студентами под руководством преподавателя комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение навыков овладения методами



практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Занятия семинарского типа включают в себя семинары в формах заслушивания докладов с презентациями, а также практических занятий в форме выполнения конкретных практических заданий, решения кейсов, решения задач, деловых игр.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

#### ***Самостоятельная работа обучающихся.***

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической и методической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Управление доходами организаций сферы гостеприимства», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение методиками;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности

студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности

студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к занятиям лекционного и семинарского типа соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка к дискуссии,
- систематизация полученных сведений на практических занятиях, изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике.

Изучение дисциплины базируется на использовании материалов учебной, научной и практической литературы соответствующей направленности, научных публикаций, материалов периодической печати, практических данных о деятельности субъектов рынка гостиничных услуг. Прежде всего, магистранту необходимо ознакомиться с тематикой и программой дисциплины и подобрать соответствующую учебную и специальную литературу.

Читать рекомендуемую литературу следует в спокойной обстановке, не отвлекаясь на посторонние дела и беседы. Вдумчивое чтение оградит от необходимости повторного изучения материала.



Если конспектировать усвоенный материал в процессе самостоятельной работы, то процесс запоминания будет эффективнее. Собственные конспекты позволят в любое время восстановить необходимые знания. Конспектирование прочитанного материала удобнее вести в тетради для конспектов лекций, посвящая ему отдельные разделы. Определения основных понятий лучше всего выделить другим цветом или пометить маркером. Для того, чтобы библиографический источник был узнаваем, нужно делать грамотные ссылки на него: ссылка размещается в конце страницы и содержит указание автора, наименование работы, город издания, издательство, год издания, страницу.

Необходимо консультироваться с ведущим преподавателем, показывать ему зримые результаты самостоятельной работы в виде конспектов и выполненных индивидуальных заданий. Это позволит своевременно скорректировать процесс самостоятельного изучения проблем управления гостиничным бизнесом.

Если при чтении рекомендуемой литературы возникли вопросы или несогласия с авторами, необходимо отметить это в домашнем конспекте. Во время консультации непонятные моменты обсуждаются с ведущим преподавателем. Поскольку методы научных исследований постоянно совершенствуются, в данной дисциплине существует множество неисследованных областей, особенно в отраслевом разрезе. Ознакомление с трудами ученых и практиков может способствовать активизации научной деятельности магистранта.

#### **10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование Доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК РГУТИС

Лист 87 из 74