

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 19:27:48
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 Управление развитием гостиничных сетей
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент туризма и гостиничного бизнеса

(наименование образовательной программы)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Овчаренко Людмила Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма

Заведующий кафедрой:

Овчаренко Людмила Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма

Рабочая программа дисциплины Б1.В.13 «Управление развитием гостиничных сетей» одобрена на заседании кафедры туризма Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 5 от «19» февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 32
7. Методические материалы по освоению дисциплины 38
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет..... 39
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 41

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

Дисциплина Б1.В.13 «Управление развитием гостиничных сетей» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
Д/01.8 Разработка концепции и стратегии развития сети гостиниц Д. Стратегическое управление развитием сети гостиниц 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. № 282н	ПК 1	Способен разрабатывать концепции и стратегии развития сети гостиниц	ПК-1.2	Создает системы мониторинга факторов внешней и внутренней среды гостиничной сети	<i>ПК-1.2. 3-5. Знает</i> основы стратегического менеджмента и маркетинга гостиничной отрасли <i>У-2. Умеет</i> формулировать миссию и цели развития гостиничной сети, отражающие интересы собственников и других заинтересованных сторон
			ПК-1.3	Формирует и реализует конкурентоспособную стратегию развития гостиничной сети	<i>ПК-1.3. 3-5. Знает</i> основы стратегического менеджмента и маркетинга гостиничной отрасли <i>У-3. Умеет</i> владеть методиками разработки корпоративной и функциональных стратегий
			ПК-1.5	Выявляет стратегические проблемы развития гостиничной сети и разрабатывает меры по их устранению	<i>ПК-1.5. 3-6. Знает</i> основы риск-менеджмента и антикризисного управления <i>У-4. Умеет</i> выявлять стратегические проблемы развития гостиничной сети и своевременно реализовывать меры по их устранению

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 академических часов

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- 14 часов лекций;
- 28 часа практических занятий;
- 73 час самостоятельной работы;
- 2 часа консультация перед экзаменом;
- 9 часов контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий;
- 18 часов самостоятельная работа на подготовку к экзамену;

Дисциплина Б1.В.13 «Управление развитием гостиничных сетей» изучается в 3 семестре.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Все-го	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации						
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт-роль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. Теоретико-методологические основы управления развитием гостиничных сетей															
Тема 1.1	Понятие, виды и модели управления гостиничными сетями.	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.2	Анализ и мониторинг факторов внешней и внутренней среды развития гостиничной сети	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.3	Диагностика состояния и оценка потенциала развития гостиничной сети.	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.4.	Формирование конкурентной стратегии развития гостиничной сети	17	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	11	устный опрос, доклад, ситуационное задание
РАЗДЕЛ 2. Стратегический анализ и управление развитием гостиничных сетей															
Тема 2.1	Выявление стратегических проблем развития гостиничной сети и разработка мер по их устранению	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Все-го	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации									
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт-роль	СРкр	СРэк	СР		
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Тема 2.2	Технологии и инструменты стратегического управления развитием гостиничной сети	17	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	11	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.3	Управление изменениями и реализация стратегии развития гостиничной сети	17	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	11	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	18	0		экзамен
Итого		144	14	0	0	28	0	0	2	13	0	9	18	73		

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы.

КЭ – консультации перед экзаменом.

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий.

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. Теоретико-методологические основы управления развитием гостиничных сетей

Тема 1.1. Понятие, виды и модели управления гостиничными сетями (ПК-1.2)

Понятие и сущность гостиничной сети. Классификация гостиничных сетей по масштабу (национальные, международные, глобальные), по формату (бюджетные, средний сегмент, премиум, люкс), по типу управления (корпоративные, франчайзинговые, управленческие контракты, аффилированные). Модели управления гостиничной сетью: централизованная, децентрализованная, гибридная. Преимущества и недостатки сетевой организации гостиничного бизнеса. Основные этапы развития гостиничной сети. Ключевые показатели эффективности деятельности гостиничной сети.

Тема 1.2. Анализ и мониторинг факторов внешней и внутренней среды развития гостиничной сети (ПК-1.2)

Знания: Методы и инструменты мониторинга факторов внешней среды гостиничной сети (PEST-анализ для отслеживания политических, экономических, социальных и технологических изменений, анализ конкурентной среды по модели пяти сил Портера, мониторинг рыночных тенденций и потребительских предпочтений), методы мониторинга внутренней среды, принципы построения систем сбора и интерпретации управленческой информации, методы бенчмаркинга, цифровые инструменты мониторинга (CRM-системы, системы управления доходами, платформы управления репутацией, системы бизнес-аналитики BI).

Тема 1.3. Диагностика состояния и оценка потенциала развития гостиничной сети (ПК-1.2)

Методы диагностики текущего состояния гостиничной сети: анализ финансово-экономических показателей (ликвидность, платежеспособность, рентабельность), анализ операционной эффективности (загрузка, средняя цена номера, доход на доступный номер), анализ удовлетворенности гостей (NPS, CSI, анализ отзывов), анализ конкурентной позиции (доля рынка,

позиционирование). Оценка потенциала развития гостиничной сети: внутренние резервы (повышение загрузки, оптимизация расходов, повышение качества услуг), внешние возможности (выход на новые рынки, новые форматы услуг, цифровая трансформация). Матрица BCG для анализа портфеля отелей в гостиничной сети. Методы оценки инвестиционной привлекательности новых проектов.

Тема 1.4. Формирование конкурентной стратегии развития гостиничной сети (ПК-1.3).

Основные виды конкурентных стратегий в гостиничном бизнесе (стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования), методы выбора стратегии в зависимости от типа гостиничной сети, принципы разработки стратегии роста (матрица Ансоффа: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация), методы позиционирования гостиничной сети на рынке (карты восприятия, анализ конкурентных преимуществ), принципы брендинга и формирования уникального торгового предложения, методы оценки экономической эффективности реализации стратегии (ROI, NPV, срок окупаемости, анализ ключевых показателей эффективности), этапы реализации стратегии.

РАЗДЕЛ 2. Стратегический анализ и управление развитием гостиничных сетей

Тема 2.1. Выявление стратегических проблем развития гостиничной сети и разработка мер по их устранению (ПК-1.5)

Методы выявления стратегических проблем развития гостиничной сети (анализ разрыва между желаемыми и фактическими показателями, диагностика конкурентных позиций, анализ эффективности текущей стратегии, бенчмаркинг, оценка удовлетворенности и лояльности гостей, факторный анализ причин снижения загрузки и доходности), классификацию типовых стратегических проблем в гостиничном бизнесе (снижение загрузки и доходности, рост конкуренции, ухудшение репутации, высокая текучесть персонала, устаревание материально-технической базы, неэффективность маркетинговых

коммуникаций), методы разработки мер по устранению стратегических проблем (корректировка стратегии, репозиционирование, реинжиниринг бизнес-процессов, диверсификация, реструктуризация, оптимизация ценообразования, повышение качества обслуживания, цифровая трансформация).

Тема 2.2. Технологии и инструменты стратегического управления развитием гостиничной сети (ПК-1.5)

Современные технологии управления развитием гостиничных сетей: управление портфелем отелей, стратегический аутсорсинг, управление качеством, управление изменениями, цифровая трансформация. Инструменты стратегического управления: сбалансированная система показателей для гостиничной сети, ключевые показатели эффективности на разных уровнях управления, стратегические карты. Методы принятия стратегических решений: многокритериальный анализ, сценарное планирование, анализ чувствительности. Программное обеспечение для стратегического управления гостиничной сетью (BI-системы, системы управления доходами, CRM-системы). Критерии оценки эффективности стратегического управления.

Тема 2.3. Управление изменениями и реализация стратегии развития гостиничной сети (ПК-1.5)

Модели управления изменениями и их применение в гостиничных сетях. Этапы реализации стратегических изменений: подготовка, коммуникация, реализация, закрепление. Преодоление сопротивления персонала стратегическим изменениям. Формирование команды стратегических изменений. Разработка дорожной карты развития гостиничной сети. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития. Постпроектный аудит и извлеченные уроки. Корректировка стратегии на основе результатов мониторинга. Примеры успешной реализации стратегий развития гостиничных сетей (мировой и российский опыт).

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.13 «Управление развитием гостиничных сетей» входят в состав оценочных материалов по образовательной

программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ. В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БА или 135). 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90 – 100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80 – 89	Хорошо		B	P/ Passed
75 – 79			C	P/ Passed
70 – 74			D	P/ Passed
60 – 69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0 – 59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка ((ст.1+ст.2)/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию ((ст.1+ст.2)/2)
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.13 «Управление развитием гостиничных сетей» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам).

устный опрос, доклад, решение задач, контрольное задание по разделу.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек)

РАЗДЕЛ 1. Теоретико-методологические основы управления развитием гостиничных сетей

Тема 1.1. Понятие, виды и модели управления гостиничными сетями (ПК-1.2)

Вопросы для опроса:

Что понимается под гостиничной сетью, и каковы ее основные признаки?

Как классифицируются гостиничные сети по масштабу (национальные, международные, глобальные)?

Какие типы гостиничных сетей выделяют по формату (бюджетные, средний сегмент, премиум, люкс)?

Каковы основные модели управления гостиничной сетью (централизованная, децентрализованная, гибридная)?

Что такое франчайзинг и управленческий контракт в гостиничном бизнесе?

Каковы преимущества и недостатки сетевой организации гостиничного бизнеса?

Каковы основные этапы развития гостиничной сети?

Темы докладов:

Эволюция гостиничных сетей: от независимых отелей к глобальным корпорациям.

Сравнительный анализ моделей управления гостиничными сетями: централизация и децентрализация.

Преимущества и риски франчайзинга в гостиничном бизнесе.

Тема 1.2. Анализ и мониторинг факторов внешней и внутренней среды развития гостиничной сети (ПК-1.2)

Вопросы для опроса:

Какие методы мониторинга факторов внешней среды гостиничной сети используются?

В чем сущность PEST-анализа для гостиничной сети?

Как применяется модель пяти сил конкуренции М. Портера для анализа конкурентной среды гостиничной сети?

Какие ключевые показатели эффективности (KPI) используются для мониторинга внутренней среды гостиничной сети?

Как рассчитываются и интерпретируются показатели ADR, RevPAR и загрузка?

Что такое бенчмаркинг, и как он применяется для сравнения с конкурентами?

Какие цифровые инструменты (CRM-системы, системы управления доходами, BI-системы) используются для мониторинга?

Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть «Гранд-отель» состоит из 5 отелей в разных регионах.

Данные за последний год:

Отель	Загрузка, %	ADR, руб.	RevPAR, руб.	NPS, %	Текущность персонала, %
Юг	82	5 500	4 510	70	15
Север	65	4 200	2 730	50	30
Центр	78	5 800	4 524	68	18
Запад	71	4 800	3 408	55	25
Восток	85	6 200	5 270	72	12

Задание:

Определить отели с показателями ниже средних по сети (загрузка – 76%, ADR – 5 300 руб., RevPAR – 4 028 руб., NPS – 63%, текущность – 20%).

Для каждого проблемного отеля выявить «узкие места».

Предложить направления для углубленного анализа (какие дополнительные данные необходимо собрать).

Сформулировать рекомендации по улучшению показателей для проблемных отелей.

Темы докладов

Система ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга деятельности гостиничной сети.

Применение PEST-анализа для мониторинга макросреды гостиничного бизнеса.

Бенчмаркинг как инструмент сравнительного анализа гостиничных сетей.

Тема 1.3. Диагностика состояния и оценка потенциала развития гостиничной сети (ПК-1.2)

Вопросы для опроса

Какие методы диагностики текущего состояния гостиничной сети используются?

Как анализируются финансово-экономические показатели гостиничной сети (ликвидность, платежеспособность, рентабельность)?

Как проводится анализ операционной эффективности гостиничной сети?

Как оценивается удовлетворенность гостей (NPS, CSI, анализ отзывов)?

Что такое матрица BCG, и как она применяется для анализа портфеля отелей?

Как оцениваются внутренние резервы развития гостиничной сети (повышение загрузки, оптимизация расходов)?

Как оцениваются внешние возможности развития гостиничной сети (выход на новые рынки, цифровая трансформация)?

Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть имеет 4 отеля с различной долей рынка в своих регионах:

Отель	Доля рынка (относительно лидера)	Темп роста рынка
Отель А	1,5 (лидер)	5% (низкий)
Отель Б	0,4	18% (высокий)
Отель В	0,8	8% (низкий)
Отель Г	0,2	25% (высокий)

Задание:

Построить матрицу BCG и определить положение каждого отеля в матрице («Звезды», «Дойные коровы», «Трудные дети», «Собаки»).

Предложить стратегические решения для каждого отеля (инвестировать, удерживать, сокращать, уходить с рынка).

Оценить потенциал развития сети.

Сделать вывод о перспективных направлениях развития.

Темы докладов:

Матрица BCG как инструмент портфельного анализа гостиничной сети.

Методы оценки внутренних резервов развития гостиничной сети.

Оценка внешних возможностей развития гостиничного бизнеса: новые рынки и новые форматы услуг.

Тема 1.4. Формирование конкурентной стратегии развития гостиничной сети (ПК-1.3)

Вопросы для опроса:

Каковы основные виды конкурентных стратегий в гостиничном бизнесе?

В чем заключается стратегия лидерства по издержкам, и какие отели ее реализуют?

Как реализуется стратегия дифференциации в гостиничном бизнесе?

Что такое стратегия фокусирования, и для каких сегментов она применима?

Как применяется матрица Ансоффа для разработки стратегии роста гостиничной сети?

Какие методы позиционирования гостиничной сети на рынке существуют?

Как оценить экономическую эффективность реализации стратегии?

Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть «Гранд-отель» занимает средний ценовой сегмент. За последний год загрузка снизилась с 80% до 70%, ADR – с 5 000 руб. до 4 800 руб. Конкуренты: «Эконом-отель» (ADR 2 500 руб., загрузка 85%), «Premium Suites» (ADR 8 500 руб., загрузка 75%). Руководство рассматривает стратегию дифференциации (повышение качества услуг и ADR) и стратегию фокусирования (ориентация на деловых туристов).

Задание:

Провести SWOT-анализ текущей позиции сети.

Сравнить предлагаемые стратегии (преимущества, риски, требуемые инвестиции).

Выбрать оптимальную стратегию и обосновать выбор.

Разработать план первоочередных мероприятий по реализации выбранной стратегии (не менее 4 мероприятий с KPI и сроками).

Темы докладов:

Стратегия дифференциации в гостиничном бизнесе: зарубежный и российский опыт.

Применение матрицы Ансоффа для разработки стратегии роста гостиничной сети.

Методы позиционирования гостиничной сети на насыщенном рынке.

РАЗДЕЛ 2. Стратегический анализ и управление развитием гостиничных сетей

Тема 2.1. Выявление стратегических проблем развития гостиничной сети и разработка мер по их устранению (ПК-1.5)

Вопросы для опроса:

Какие методы выявления стратегических проблем развития гостиничной сети существуют?

Что такое анализ разрыва (gap analysis), и как он применяется?

Как бенчмаркинг помогает выявлять стратегические проблемы?

Каковы типовые стратегические проблемы в гостиничном бизнесе?

Как проводится факторный анализ причин снижения загрузки и доходности?

Какие методы разработки мер по устранению стратегических проблем существуют?

Как оценить ожидаемую эффективность предлагаемых мер?

Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть «Гранд-отель» имеет следующие показатели за последние два года:

Показатель	Прошлый год	Текущий год	Изменение
Загрузка, %	78	60	-18 п.п.
ADR, руб.	5 000	4 500	-500 руб.
RevPAR, руб.	3 900	2 700	-1 200 руб.
NPS, %	65	45	-20 п.п.
Текучесть персонала, %	18	32	+14 п.п.

Показатель	Прошлый год	Текущий год	Изменение
Доля рынка, %	18	14	-4 п.п.

Задание:

Выявить основные стратегические проблемы сети.

Определить возможные причины возникновения выявленных проблем (не менее 3).

Разработать комплекс мер по устранению каждой проблемы (не менее 3 мер).

Предложить критерии оценки эффективности предлагаемых мер.

Темы докладов:

Анализ разрыва (gap analysis) как метод выявления стратегических проблем гостиничной сети.

Факторный анализ причин снижения ключевых показателей эффективности гостиницы.

Методы разработки и оценки эффективности мер по устранению стратегических проблем.

Тема 2.2. Технологии и инструменты стратегического управления развитием гостиничной сети (ПК-1.5)

Вопросы для опроса:

Какие современные технологии управления развитием гостиничных сетей существуют?

Что такое управление портфелем отелей в гостиничной сети?

Что такое стратегический аутсорсинг, и какие функции можно передать на аутсорсинг?

Что такое управление качеством (TQM) в гостиничной сети?

Что такое сбалансированная система показателей (BSC), и как она применяется для гостиничной сети?

Какие методы принятия стратегических решений используются в управлении развитием?

Какое программное обеспечение используется для стратегического управления гостиничной сетью?

Типовое ситуационное задание

Условие: Гостиничная сеть из 5 отелей разрабатывает сбалансированную систему показателей (BSC) для стратегического управления.

Задание:

Разработать стратегическую карту BSC по 4 перспективам: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

Для каждой перспективы определить 2 целевых показателя (KPI) и методы их измерения.

Предложить стратегические мероприятия для достижения целевых показателей.

Сделать вывод о роли BSC в управлении развитием гостиничной сети.

Темы докладов:

Сбалансированная система показателей (BSC) как инструмент стратегического управления гостиничной сетью.

Управление портфелем отелей в гостиничной сети: методы и инструменты.

Цифровая трансформация как технология стратегического развития гостиничной сети.

Тема 2.3. Управление изменениями и реализация стратегии развития гостиничной сети (ПК-1.5)

Вопросы для опроса:

В чем сущность модели управления изменениями К. Левина?

Каковы основные этапы модели управления изменениями Дж. Коттера (8 шагов)?

Каковы типичные причины сопротивления персонала стратегическим изменениям?

Какие методы преодоления сопротивления персонала наиболее эффективны?

Как формируется команда стратегических изменений в гостиничной сети?

Что такое дорожная карта (roadmap) развития гостиничной сети?

Как осуществляется постпроектный аудит и извлеченные уроки?

Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть принимает решение о цифровой трансформации (внедрение системы управления доходами, мобильного заселения, CRM-системы). Персонал оказывает сопротивление изменениям.

Задание:

Разработать план коммуникаций для информирования персонала о предстоящих изменениях.

Предложить методы вовлечения персонала в процесс изменений (не менее 3).

Разработать программу обучения персонала для работы с новыми системами.

Определить КРІ для оценки успеха внедрения изменений.

Темы докладов:

Модели управления изменениями в гостиничных сетях: К. Левин vs Дж. Коттер.

Преодоление сопротивления персонала стратегическим изменениям в гостиничном бизнесе.

Разработка дорожной карты цифровой трансформации гостиничной сети.

Распределение баллов по видам учебной деятельности

Раздел/Темы	Формы текущего контроля				КТ
	УО	Д	РЗ	Т	
Р-1. / Т-1.1.	5	5		2	15
Р-1. / Т-1.2.	5			2	
Р-1. / Т-1.3.	5			2	
Р-1. / Т-1.4.	5			2	
Р-2. / Т-2.1.	5	5	5	2	15
Р-2. / Т-2.2.	5		5	2	
Р-2. / Т-2.3.	5		5		
100	35	10	15	10	30

УО – устный опрос;

Д – доклад;

Т – тестирование;

РЗ – решение задач;

КТ – контрольная точка по разделу.

Критерии оценки устного опроса.

Оценка «5 баллов» ставится, если обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «4 балла» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2-1 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

Критерии оценки решения ситуационного задания.

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «8-7 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «6-4 балла» ставится, если обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих ситуации; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов решения проблемы и написании выводов.

Оценка «3-1 балла» ставится, если обучающийся при решении ситуации провел не полный анализ, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

Критерии оценки докладов.

Оценка «10-8 баллов» ставится, если обучающийся выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «7-6 баллов» ставится, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.

Оценка «5-3 балла» ставится, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.

Оценка «2-1 балла» ставится, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

5.3. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (контрольные точки).

Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает две КТ в течение периода освоения дисциплины. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

Контрольные точки по разделу проводятся в виде тестирования по всем темам раздела

Критерии оценивания тестовых заданий

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ из предложенных – 5 баллов;

правильное выполнение задания, где требуется найти соответствие или установить последовательность событий – по 5 баллов за безошибочно выполненное задание;

правильное выполнение задания комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора – 5 баллов.

Типовые тестовые задания по разделу 1

1. Совокупность гостиниц, объединённых под единым брендом с централизованным управлением, стандартами обслуживания и маркетинговой политикой, называется...

- а) гостиничным комплексом;
- б) гостиничной сетью;
- в) гостиничным кластером;
- г) гостиничной ассоциацией.

2. Какая модель управления гостиничной сетью предполагает передачу прав на использование бренда и бизнес-системы за вознаграждение?

- а) корпоративная модель;
- б) франчайзинг;
- в) управленческий контракт;
- г) аффилированная модель.

3. Какой показатель эффективности гостиницы рассчитывается как отношение дохода от номеров к количеству доступных номеров?

- а) ADR;
- б) RevPAR;
- в) Occupancy Rate;
- г) GOPPAR.

4. Какие группы факторов анализируются при PEST-анализе для мониторинга внешней среды гостиничной сети?

- а) сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы;
- б) политические, экономические, социальные, технологические;
- в) поставщики, потребители, конкуренты, товары-заменители;
- г) ликвидность, рентабельность, оборачиваемость.

5. Какой показатель характеризует средний доход на один доступный номер и отражает эффективность управления как ценой, так и загрузкой?

- а) ADR;
- б) Occupancy Rate;
- в) RevPAR;
- г) GOPPAR.

6. Какие методы используются для сбора и интерпретации данных о факторах внутренней среды гостиничной сети?

- а) анализ ключевых показателей эффективности (KPI), бенчмаркинг, анализ отзывов гостей;
- б) PEST-анализ, анализ законодательства;
- в) анализ валютных курсов, геополитический анализ;
- г) анализ погодных условий.

7. Какая конкурентная стратегия предполагает создание уникального продукта, воспринимаемого клиентами как не имеющий аналогов?

- а) лидерство по издержкам;
- б) дифференциация;
- в) фокусирование;
- г) диверсификация.

8. В матрице BCG продукт (гостиница) с высокой долей рынка и высоким темпом роста рынка относится к категории...

- а) «Звезды»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети» (Вопросы);
- г) «Собаки».

9. Какая последовательность действий соответствует формированию и реализации конкурентоспособной стратегии развития гостиничной сети?

- а) мониторинг → анализ среды → выбор стратегии → планирование → реализация → контроль;
- б) набор персонала → закупка оборудования → открытие отеля → реклама;
- в) снижение цен → сокращение персонала → закрытие отелей;

г) копирование всех действий конкурентов.

10. Какой элемент матрицы Ансоффа предполагает вывод уже существующего продукта (услуги) гостиничной сети на новые географические рынки?

а) проникновение на рынок;

б) развитие рынка;

в) развитие продукта;

г) диверсификация.

Задание 11. Установите соответствие.

Установите соответствие между типом стратегии развития гостиничной сети и её содержанием.

Стратегия развития	Содержание
1. Стратегия интенсивного роста	А. Создание совместных предприятий и стратегических альянсов
2. Стратегия интеграционного роста	Б. Открытие новых отелей под собственным брендом на новых рынках
3. Стратегия диверсификации	В. Приобретение или поглощение других гостиничных сетей
4. Стратегия франчайзинга	Г. Выход в смежные сферы (апартаменты, глэмпинги, медицинский туризм)
5. Стратегия международной экспансии	Д. Передача права использования бренда и стандартов сторонним операторам

Задание 12. Установите соответствие.

Установите соответствие между формой развития гостиничной сети и её ключевыми характеристиками.

Форма развития	Характеристики
1. Органический рост	А. Быстрое расширение с минимальными капитальными вложениями
2. Франчайзинг	Б. Полный контроль над объектами и высокие инвестиции
3. Management Contract	В. Управление отелем без владения недвижимостью
4. Слияния и поглощения (M&A)	Г. Приобретение существующих объектов и брендов
5. Совместные предприятия	Д. Разделение рисков и ресурсов с партнёром

Задание 13. Установите последовательность.

Расположите этапы стратегического управления развитием гостиничной сети в правильной последовательности:

1. Реализация стратегии развития

2. Оценка текущего состояния и конкурентной позиции сети
3. Мониторинг и контроль результатов
4. Формирование стратегических целей развития
5. Разработка стратегии развития

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Задание 14. Установите последовательность.

Расположите этапы принятия решения об открытии нового отеля в составе гостиничной сети в логической последовательности:

1. Оценка инвестиционной привлекательности проекта
2. Анализ рынка и конкурентной среды в регионе
3. Утверждение бизнес-плана и бюджета проекта
4. Выбор модели управления (собственный, франчайзинг, management contract)
5. Поиск и оценка площадки под строительство/реновацию

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Типовые тестовые задания по разделу 2

1. Какой метод используется для выявления расхождения между желаемыми и фактическими показателями деятельности гостиничной сети?

- а) анализ разрыва (gap analysis);
- б) PEST-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) ABC-анализ.

2. Какие действия реализуют компетенцию «выявление стратегических проблем развития гостиничной сети и разработка мер по их устранению»?

- а) анализ динамики KPI и рыночной позиции, определение причин проблем, разработка корректирующих мероприятий;
- б) только сбор статистики без её интерпретации;
- в) копирование стратегии ближайшего конкурента;
- г) сокращение бюджета на маркетинг.

3. Какой метод анализа эффективнее всего помогает выявить «узкие места» в управлении гостиничной сетью?

а) PEST-анализ;

б) детальный анализ ключевых показателей эффективности (KPI) в разрезе каждого отеля;

в) анализ текучести персонала;

г) анализ дебиторской задолженности.

4. Какая перспектива НЕ входит в классическую модель сбалансированной системы показателей (BSC) для гостиничной сети?

а) финансы;

б) клиенты;

в) маркетинг;

г) обучение и развитие персонала.

5. Кем разработана модель управления изменениями, включающая этапы «размораживание — изменение — замораживание»?

а) Дж. Коттером;

б) К. Левиным;

в) М. Портером;

г) И. Ансоффом.

6. Сколько шагов включает модель управления изменениями Дж. Коттера?

а) 5;

б) 6;

в) 7;

г) 8.

7. Что представляет собой дорожная карта (roadmap) развития гостиничной сети?

а) план модернизации физической инфраструктуры отелей;

б) стратегический план развития с указанием этапов, сроков и ожидаемых результатов;

в) список поставщиков оборудования;

г) календарь маркетинговых мероприятий.

8. Что из перечисленного является основной целью бенчмаркинга в управлении гостиничной сетью?

- а) копирование бренда конкурента;
- б) сравнение своих показателей и практик с лидерами рынка для последующего улучшения;
- в) снижение цен до минимального уровня;
- г) уход с рынка.

9. Какая конкурентная стратегия предполагает концентрацию на обслуживании узкого, специфического сегмента рынка (например, только деловых туристов)?

- а) лидерство по издержкам;
- б) дифференциация;
- в) фокусирование;
- г) диверсификация.

10. Какой из перечисленных показателей характеризует лояльность гостей и их готовность рекомендовать отель друзьям и знакомым?

- а) ADR;
- б) RevPAR;
- в) NPS (Индекс потребительской лояльности);
- г) GOPPAR.

Задание 11. Установите соответствие.

Установите соответствие между ключевым показателем развития и тем, что он отражает.

Показатель развития	Что отражает
1. RevPAR	А. Средний доход с одного доступного номера
2. GOPPAR	Б. Общий операционный доход на номер
3. Market Share	В. Доля сети на целевом рынке
4. Brand Penetration	Г. Уровень узнаваемости и присутствия бренда
5. Franchise Fee Revenue	Д. Доход сети от франчайзинговых платежей

Задание 12. Установите соответствие.

Установите соответствие между инструментом управления развитием и его назначением.

Инструмент	Назначение
1. Balanced Scorecard (BSC)	А. Оценка эффективности инвестиционных проектов
2. Due Diligence	Б. Комплексный контроль достижения стратегических целей
3. Feasibility Study	В. Комплексная проверка объекта перед покупкой/арендой
4. Benchmarking	Г. Сравнение показателей сети с лучшими конкурентами
5. Portfolio Analysis	Д. Анализ и управление портфелем объектов сети

Задание 13. Установите последовательность.

Расположите этапы процесса открытия нового отеля под управлением гостиничной сети в правильной последовательности:

1. Подготовка и открытие отеля
2. Подбор и обучение персонала
3. Строительство или реконструкция объекта
4. Разработка стандартов и операционных процедур
5. Подписание договора (франчайзинг / management contract)

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Задание 14. Установите последовательность.

Расположите этапы оценки эффективности развития гостиничной сети в правильной последовательности:

1. Сравнение фактических результатов с плановыми показателями
2. Выявление отклонений и проблемных зон
3. Разработка корректирующих мероприятий
4. Сбор и анализ данных по ключевым показателям
5. Подготовка отчёта для руководства и собственников

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

5.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Дополнительные материалы и оборудование не требуются.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине

Промежуточная аттестация по дисциплине (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с заданиями, чистые маркированные листы бумаги для записей решения ситуационных заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине содержит 3 задания.

1 задание – ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом

2 задание – тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.

3 задание – задание открытого типа: решение ситуационного задания.

Пример типовых экзаменационных заданий

Задание 1. Охарактеризуйте основные модели управления гостиничными сетями (корпоративная, франчайзинг, управленческий контракт, аффилированная). Раскройте преимущества и недостатки каждой модели.

Задание 2. Выберите один правильный вариант ответа

1. Совокупность гостиниц, объединённых под единым брендом с централизованным управлением, стандартами обслуживания и маркетинговой политикой, называется...

- а) гостиничным комплексом;
- б) гостиничной сетью;
- в) гостиничным кластером;
- г) гостиничной ассоциацией.

2. Какая модель управления гостиничной сетью предполагает передачу прав на использование бренда и бизнес-системы за вознаграждение?

- а) корпоративная модель;
- б) франчайзинг;
- в) управленческий контракт;
- г) аффилированная модель.

3. Какой показатель эффективности гостиницы рассчитывается как отношение дохода от номеров к количеству доступных номеров?

- а) ADR;
- б) RevPAR;
- в) Occupancy Rate;
- г) GOPPAR.

4. Какие группы факторов анализируются при PEST-анализе для мониторинга внешней среды гостиничной сети?

- а) сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы;
- б) политические, экономические, социальные, технологические;
- в) поставщики, потребители, конкуренты, товары-заменители;
- г) ликвидность, рентабельность, оборачиваемость.

5. Какой показатель характеризует средний доход на один доступный номер и отражает эффективность управления как ценой, так и загрузкой?

- а) ADR;
- б) Occupancy Rate;
- в) RevPAR;
- г) GOPPAR.

6. Какие методы используются для сбора и интерпретации данных о факторах внутренней среды гостиничной сети?

- а) анализ ключевых показателей эффективности (KPI), бенчмаркинг, анализ отзывов гостей;
- б) PEST-анализ, анализ законодательства;
- в) анализ валютных курсов, геополитический анализ;
- г) анализ погодных условий.

7. Какая конкурентная стратегия предполагает создание уникального продукта, воспринимаемого клиентами как не имеющий аналогов?

- а) лидерство по издержкам;
- б) дифференциация;
- в) фокусирование;
- г) диверсификация.

Задание 3. Решите задачу, сделайте обоснованный вывод

Гостиничная сеть «Гранд-отель» состоит из 3 отелей. Данные за последние два года:

Отель	Количество номеров	Загрузка (прошлый год), %	Загрузка (текущий год), %	ADR (прошлый год), руб.	ADR (текущий год), руб.
А	120	78	65	5 200	5 000
Б	80	75	70	4 500	4 400
В	150	82	80	5 800	5 700

Рыночные данные текущего года:

Средняя загрузка конкурентов: 75%

Средний ADR конкурентов: 5 100 руб.

NPS (индекс лояльности) сети снизился с 65% до 50%

Текучесть персонала выросла с 18% до 28%

Руководство рассматривает стратегию дифференциации (повышение качества услуг и ADR на 10%) и стратегию фокусирования (ориентация на деловых туристов).

Требуется:

Рассчитать текущий RevPAR для каждого отеля и в среднем по сети.

Выявить стратегические проблемы сети (не менее 3) на основе анализа динамики показателей и сравнения с конкурентами (ПК-1.5).

Сравнить две предлагаемые стратегии развития (дифференциация и фокусирование) по преимуществам, рискам и требуемым инвестициям (ПК-1.3).

Выбрать оптимальную стратегию и обосновать выбор.

Разработать план первоочередных мероприятий по реализации выбранной стратегии (не менее 4 мероприятий с KPI и сроками).

Сделать обоснованный вывод о перспективах развития сети.

6.3. Критерии и шкала оценивания

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на	90-100

поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

№ п/п	Тип задания	Максимальное количество баллов
Задание 1	Ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом	30
Задание 2	Тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	20
Задание 3	Решение задачи	50
	Итого	100

Для получения общей итоговой оценки по дисциплине нужно вычислить среднее арифметическое оценок по текущей работе и промежуточной аттестации

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом

Оценка «30-25 баллов» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «14-5 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «4-0 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

Критерии оценивания тестовых заданий

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 4 балла

Критерии оценивания решения ситуационного задания

Оценка «50-45 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по проблеме, поставленной в задании, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной в задаче ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «44-35 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «34-25 баллов» ставится, если обучающийся правильно провел анализ ситуации, допустив не более 3 ошибок, проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих задания;

понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов расчетов и написании выводов.

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся при решении задания провел не полный анализ ситуации, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

Оценка «14-0 баллов» ставится, если обучающийся при решении задачи неправильно провел анализ, выводы сделаны неполные и недостаточно аргументированные

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Для выполнения задания промежуточной аттестации *по дисциплине* (при необходимости) обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной

самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем.

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

Семеркова, Л. Н. Технология и организация гостиничных услуг : учебник / Л. Н. Семеркова, В. А. Белякова, Т. И. Шерстобитова, С. В. Латынова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 320 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/6085. — ISBN 978-5-16-019555-1 (print) ; 978-5-16-101986-3 (online). — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Znanium [сайт]. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=438190> (дата обращения: 30.04.2026).

Чудновский, А. Д. Управление гостиничным бизнесом : учебное пособие / А. Д. Чудновский, В. С. Ивановский, М. В. Мальцева [и др.] ; под ред. А. Д. Чудновского. — Москва : Русайнс, 2024. — 64 с. — ISBN 978-5-466-07437-6. — Текст : электронный // Научно-информационный центр Свердловской области

[сайт]. — URL: <https://lib.dm-centre.ru/lib/document/gpntb/ESVODT/32f160bf3f68bbb183d7184db7245edc/> (дата обращения: 30.04.2026).

Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебник и практикум для СПО / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. — 3-е изд., пер. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 548 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17625-4. — Текст : электронный // Государственная публичная научно-техническая библиотека России [сайт]. — URL: <https://cat.gpntb.ru> (дата обращения: 30.04.2026).

8.2. Дополнительная литература

Захарова, Н. А. Гостиничная индустрия : учебное пособие для СПО / Н. А. Захарова. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, 2024. — 260 с. — ISBN 978-5-4488-1065-7. — Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROФобразование [сайт]. — URL: <https://profspo.ru/books/135496> (дата обращения: 30.04.2026).

Никольская, Е. Ю. Hotel operations management : учебник / Е. Ю. Никольская, Л. А. Попов, М. Б. Суворова [и др.]. — Москва : Русайнс, 2024. — 74 с. — ISBN 978-5-466-06789-7. — Текст : электронный // ЛитРес [сайт]. — URL: <https://www.litres.ru> (дата обращения: 30.04.2026).

Альмухамедова, О. А. Экономика, менеджмент и маркетинг в индустрии туризма и гостеприимства : учебное пособие / О. А. Альмухамедова. — Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2024. — 96 с. — Текст : электронный // КГБУК Красноярская краевая библиотека [сайт]. — URL: <https://irbis.kraslib.ru> (дата обращения: 30.04.2026).

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

ГОСТ Р 53423-2009. Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения. — Введ. 2010-01-01. — Москва : Стандартиформ, 2019. — 24 с.

ГОСТ Р 51185-2014. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования. — Введ. 2016-01-01. — Москва : Стандартиформ, 2019. — 28 с.

Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 28.05.2022) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 49. — Ст. 5491.

Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1852 (ред. от 23.09.2022) // Собрание законодательства РФ. — 2020. — № 47. — Ст. 7406.

Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» от 24 декабря 2021 г. № 2439 : Постановление Правительства РФ. — Текст : электронный // Правительство Российской Федерации : официальный сайт. — Москва, 2026. — URL: <http://government.ru/docs/all/138661/> (дата обращения: 30.04.2026).

8.4. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»
<https://cyberleninka.ru/>

2. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>

3. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

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

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; интерактивная доска

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

