

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.05 Антикризисное управление гостиничными предприятиями

(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.05 «Антикризисное управление гостиничными предприятиями» 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 **Ошибка! Закладка не определена.**
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы **Ошибка! Закладка не определена.**
3. Содержание и структура дисциплины **Ошибка! Закладка не определена.**
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания **Ошибка! Закладка не определена.**
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам **Ошибка! Закладка не определена.**
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 33
7. Методические материалы по освоению дисциплины 39
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 40
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 42

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

Дисциплина Б1.В.05 «Антикризисное управление гостиничными предприятиями» 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 1.3	Формирует и реализует конкурентоспособную стратегию развития гостиничной сети	<i>ПК-1.3. 3-5. Знает основы стратегического менеджмента и маркетинга гостиничной отрасли У-3. Умеет владеть методиками разработки корпоративной и функциональных стратегий</i>
			ПК 1.5	Выявляет стратегические проблемы развития гостиничной сети и разрабатывает меры по их устранению	<i>ПК-1.5. 3-6. Знает основы риск-менеджмента и антикризисного управления У-4. Умеет выявлять стратегические проблемы развития гостиничной сети и своевременно реализовывать меры по их устранению</i>

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;
- 60 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;
- 9 часов самостоятельная работа на курсовую работу;
- 4 часа контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий.

Дисциплина Б1.В.05 «Антикризисное управление гостиничными предприятиями» изучается в 3 семестре.

Форма промежуточной аттестации – экзамен, курсовая работа.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего	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	Катгэк	Конт-роль	СРкр			СРэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
<i>РАЗДЕЛ 1. Теоретико-методологические основы антикризисного управления гостиничными предприятиями</i>															
Тема 1.1	Понятие, виды и циклы кризисов в гостиничном бизнесе	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад
Тема 1.2	Методология антикризисного управления гостиничным предприятием	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад
Тема 1.3	Диагностика кризисных явлений и выявление стратегических проблем в деятельности гостиничной сети	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад
Тема 1.4.	Инструменты финансовой диагностики и оценки вероятности банкротства гостиницы	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад
<i>РАЗДЕЛ 2. Стратегии и технологии антикризисного управления гостиничными предприятиями</i>															
Тема 2.1	Формирование и реализация конкурентоспособной антикризисной стратегии гостиничной сети	11	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.2	Ра Управление персоналом и маркетинговые коммуникации в антикризисном управлении гостиницей	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, промежу- точной 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 2.3	Разработка и реализация антикризисных мер по устранению стратегических проблем гостиничной сети	11	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	5	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	18	0	экзамен	
Курсовая работа		13	0	0	0	0	0	0	0	4	0	9	0	0		
Итого		144	14	0	0	28	0	0	2	13	0	9	18	60		

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 антикризисного управления гостиничными предприятиями

Тема 1.1. Понятие, виды и циклы кризисов в гостиничном бизнесе (ПК-1.3, ПК-1.5)

Понятие и сущность кризиса в деятельности гостиничного предприятия. Классификация кризисов по причинам возникновения (экономические, финансовые, репутационные, природные, техногенные, эпидемиологические, геополитические), по масштабу (локальные, отраслевые, общеэкономические), по длительности (краткосрочные, затяжные). Жизненный цикл гостиничного предприятия и кризисные точки. Особенности кризисных явлений в сфере гостеприимства (сезонность, зависимость от туристических потоков, высокая конкуренция). Признаки и стадии развития кризиса в гостинице.

Тема 1.2. Методология антикризисного управления гостиничным предприятием (ПК-1.3, ПК-1.5)

Понятие, цели, задачи и принципы антикризисного управления в гостиничном бизнесе. Система антикризисного управления: объекты, субъекты, функции. Этапы антикризисного управления: мониторинг внешней и внутренней среды, диагностика кризисных явлений, разработка антикризисной стратегии, реализация антикризисных мероприятий, контроль и корректировка. Роль антикризисного менеджера в гостинице. Правовые и организационные аспекты антикризисного управления.

Тема 1.3. Диагностика кризисных явлений и выявление стратегических проблем в деятельности гостиничной сети (ПК-1.5)

Методы выявления стратегических проблем развития гостиничной сети в кризисных ситуациях (диагностический анализ ключевых показателей эффективности, анализ разрыва между фактическими и плановыми показателями, PEST-анализ кризисных факторов, SWOT-анализ для выявления угроз и слабых сторон, бенчмаркинг с конкурентами в кризис, анализ отзывов гостей и репутационных рисков, факторный анализ причин снижения загрузки и доходности), классификацию типовых стратегических проблем гостиничного

бизнеса в условиях кризиса (резкое падение спроса, высокая долговая нагрузка, снижение ликвидности, кадровый дефицит, ухудшение репутации, неэффективность маркетинга, санкционные и логистические ограничения).

Тема 1.4. Инструменты финансовой диагностики и оценки вероятности банкротства гостиницы (ПК-1.3, ПК-1.5)

Система показателей финансового состояния гостиничного предприятия. Методы диагностики кризисного финансового состояния: анализ ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности. Модели прогнозирования банкротства (модель Альтмана, модель Таффлера, модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова, методика ФСФО России) и их адаптация для гостиничного бизнеса. Оценка кредитоспособности и инвестиционной привлекательности гостиницы в кризисный период. Анализ денежных потоков и управление ликвидностью.

РАЗДЕЛ 2. Стратегии и технологии антикризисного управления гостиничными предприятиями

Тема 2.1. Формирование и реализация конкурентоспособной антикризисной стратегии гостиничной сети (ПК-1.3).

Методы и инструменты формирования конкурентоспособной стратегии развития гостиничной сети в условиях кризиса (матрица Ансоффа, стратегии Портера, матрица БКГ, сценарный анализ, методы антикризисного планирования), подходы к адаптации стратегий в зависимости от типа кризиса (экономический, репутационный, санкционный, эпидемиологический), принципы разработки антикризисных маркетинговых стратегий (ценовая политика, оптимизация каналов продаж, репозиционирование), методы оценки эффективности реализации стратегии (система сбалансированных показателей, анализ ключевых индикаторов – загрузка, средняя цена номера, доход на доступный номер, операционные расходы, уровень удовлетворенности гостей).

Тема 2.2. Разработка и реализация антикризисных мер по устранению стратегических проблем гостиничной сети (ПК-1.3, ПК-1.5)

Методы разработки антикризисных мер (оптимизация операционных расходов, реструктуризация долгов, пересмотр ценовой и маркетинговой политики, диверсификация клиентской базы, внедрение программ лояльности, цифровая трансформация процессов, сокращение персонала, аутсорсинг). Ранжирование мер по срочности и ожидаемой эффективности. Разработка антикризисного плана гостиничного предприятия. Оценка ожидаемого эффекта от предлагаемых мер с использованием методов прогнозирования и сценарного анализа. Практические кейсы выхода гостиничных предприятий из кризиса.

Тема 2.3. Управление персоналом и маркетинговые коммуникации в антикризисном управлении гостиницей (ПК-1.3, ПК-1.5)

Антикризисная кадровая политика: оптимизация численности персонала, мотивация и удержание ключевых сотрудников, переобучение, формирование антикризисной корпоративной культуры. Управление конфликтами и стрессом в коллективе в кризисный период. Антикризисные маркетинговые коммуникации: работа с репутационными рисками, PR в кризис, работа с негативными отзывами, информирование гостей, программы лояльности и удержания клиентов. Коммуникация с партнерами, кредиторами и контролирующими органами в кризисный период.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.05 «Антикризисное управление гостиничными предприятиями» 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.05 «Антикризисное управление гостиничными предприятиями» 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 антикризисного управления гостиничными предприятиями

Тема 1.1. Понятие, виды и циклы кризисов в гостиничном бизнесе (ПК-1.3, ПК-1.5)

Вопросы для опроса:

Что понимается под кризисом в деятельности гостиничного предприятия, и каковы его основные признаки?

Как классифицируются кризисы по причинам возникновения (экономические, финансовые, репутационные, природные, техногенные, эпидемиологические, геополитические)?

Каковы особенности кризисных явлений в сфере гостеприимства (сезонность, зависимость от туристических потоков, высокая конкуренция)?

Какие стадии развития кризиса в гостинице вы знаете?

Что такое жизненный цикл гостиничного предприятия, и какие кризисные точки в нем выделяются?

Как внешние кризисы (экономические, пандемийные, геополитические) влияют на деятельность гостиничного бизнеса?

Каковы отличия краткосрочных и затяжных кризисов в гостиничном бизнесе?

Темы докладов:

Влияние пандемии COVID-19 на гостиничный бизнес: кризисные явления и уроки.

Сезонность как фактор кризисных явлений в гостиничном бизнесе.

Геополитические кризисы и их влияние на туристическую отрасль и гостиничные предприятия.

Тема 1.2. Методология антикризисного управления гостиничным предприятием (ПК-1.3, ПК-1.5)

Вопросы для опроса:

Что понимается под антикризисным управлением в гостиничном бизнесе, и каковы его цели и задачи?

Каковы основные принципы антикризисного управления на гостиничном предприятии?

Каковы основные этапы антикризисного управления (мониторинг, диагностика, разработка стратегии, реализация, контроль)?

Какова роль антикризисного менеджера в гостинице?

Какие правовые и организационные аспекты антикризисного управления существуют?

Какие функции выполняет система антикризисного управления гостиничным предприятием?

Чем отличается антикризисное управление от регулярного менеджмента?

Типовая задача к теме 1.2

Гостиничное предприятие столкнулось с резким падением загрузки (с 75% до 40%) в течение трех месяцев из-за экономического кризиса и снижения туристического потока.

Задание:

Определить тип кризиса (по классификации).

Оценить стадию кризиса, в которой находится предприятие.

Предложить первоочередные антикризисные мероприятия (не менее 3).

Сформулировать цели антикризисного управления для данного предприятия.

Темы докладов:

Система антикризисного управления гостиничным предприятием: структура и функции.

Роль антикризисного менеджера в выводе гостиницы из кризисной ситуации.

Этапы антикризисного управления гостиничным бизнесом: от мониторинга до контроля.

Тема 1.3. Диагностика кризисных явлений и выявление стратегических проблем в деятельности гостиничной сети (ПК-1.5)

Вопросы для опроса:

Какие методы выявления стратегических проблем гостиничной сети в кризисных ситуациях существуют?

Что такое анализ разрыва (gap analysis), и как он применяется для диагностики кризисных явлений?

Как SWOT-анализ помогает выявить угрозы и слабые стороны гостиницы в кризис?

Как бенчмаркинг используется для оценки положения гостиницы относительно конкурентов в кризисный период?

Каковы типовые стратегические проблемы гостиничного бизнеса в условиях кризиса?

Как анализируются отзывы гостей и репутационные риски для выявления проблем?

Как проводится факторный анализ причин снижения загрузки и доходности гостиницы?

Типовое ситуационное задание

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

Показатель	Прошлый год	Текущий год	Изменение
Загрузка, %	78	52	-26 п.п.
ADR, руб.	5 000	4 200	-800 руб.
RevPAR, руб.	3 900	2 184	-1 716 руб.
Операционные расходы, руб.	3 200 000	3 500 000	+300 000
NPS, %	65	45	-20 п.п.
Текучесть персонала, %	18	32	+14 п.п.

Задание:

Провести диагностику кризисных явлений, выявив основные проблемы (не менее 4).

Провести SWOT-анализ текущей ситуации (не менее 2 пунктов в каждом квадранте).

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

Ранжировать выявленные проблемы по степени срочности.

Темы докладов:

Анализ разрыва (gap analysis) как метод диагностики кризисных явлений в гостиничном бизнесе.

Типовые стратегические проблемы гостиничных предприятий в экономический кризис.

Репутационные риски гостиницы в кризисный период: методы выявления и управления.

Тема 1.4. Инструменты финансовой диагностики и оценки вероятности банкротства гостиницы (ПК-1.3, ПК-1.5)

Вопросы для опроса:

Какие показатели используются для оценки финансового состояния гостиничного предприятия?

Как анализируются ликвидность и платежеспособность гостиницы?

Что такое финансовая устойчивость гостиницы, и как она оценивается?

Какие модели прогнозирования банкротства (модель Альтмана, модель Таффлера) применяются в гостиничном бизнесе?

Как адаптировать модели прогнозирования банкротства для гостиничных предприятий?

Как проводится анализ денежных потоков гостиницы?

Какие методы управления ликвидностью применяются в кризисный период?

Типовое ситуационное задание к теме 1.4

Гостиничное предприятие имеет следующие финансовые показатели:

Показатель	Значение
Оборотные активы, тыс. руб.	8 500
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	6 200
Запасы, тыс. руб.	1 500
Денежные средства и краткосрочные фин. вложения, тыс. руб.	800

Показатель	Значение
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	3 200
Собственный капитал, тыс. руб.	12 000
Внеоборотные активы, тыс. руб.	15 000
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 800
Выручка, тыс. руб.	25 000
Активы, тыс. руб.	23 500

Задание:

Рассчитать коэффициенты текущей ликвидности, абсолютной ликвидности и финансовой независимости.

Оценить вероятность банкротства по двухфакторной модели Альтмана, если $Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{ТЛ} + 0,0579 \times K_{ФЗ}$.

Сделать вывод о финансовом состоянии предприятия.

Предложить меры по улучшению финансовых показателей.

Темы докладов:

Модели прогнозирования банкротства и их адаптация для гостиничного бизнеса.

Анализ ликвидности и платежеспособности гостиницы в условиях кризиса.

Управление денежными потоками гостиничного предприятия в кризисный период.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Тема 2.1. Формирование и реализация конкурентоспособной антикризисной стратегии гостиничной сети (ПК-1.3)

Вопросы для опроса:

Какие методы формирования антикризисной стратегии гостиничной сети существуют?

Как применяется матрица Ансоффа для разработки антикризисной стратегии?

Какие стратегии по Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) наиболее эффективны в кризис?

Какие типы антикризисных стратегий (выживание, стабилизация, восстановление, рост) существуют?

Как адаптировать маркетинговую стратегию гостиницы в кризис (ценовая политика, каналы продаж, репозиционирование)?

Как оценить эффективность антикризисной стратегии (KPI, BSC)?

Как осуществляется мониторинг достижения стратегических целей в нестабильной среде?

Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть «Гранд-отель» оказалась в кризисной ситуации: падение загрузки на 35%, снижение ADR на 20%, рост операционных расходов, отток ключевых клиентов. Конкуренты активно снижают цены. Руководству необходимо выбрать антикризисную стратегию.

Задание:

Провести анализ текущей ситуации (SWOT, PEST).

Разработать 2 альтернативные антикризисные стратегии на основе матрицы Ансоффа.

Оценить преимущества и риски каждой стратегии.

Выбрать оптимальную стратегию и разработать план первоочередных мероприятий (не менее 5 мероприятий с KPI и сроками).

Темы докладов:

Стратегии выживания и стабилизации гостиничного бизнеса в условиях экономического кризиса.

Применение матрицы Ансоффа в антикризисном управлении гостиничной сетью.

Маркетинговые антикризисные стратегии гостиницы: ценовая политика и репозиционирование.

Тема 2.2. Разработка и реализация антикризисных мер по устранению стратегических проблем гостиничной сети (ПК-1.3, ПК-1.5)

Вопросы для опроса:

Какие методы разработки антикризисных мер для гостиницы существуют?

Как оптимизировать операционные расходы гостиницы в кризис?

Каковы способы реструктуризации долгов гостиничного предприятия?

Как пересмотреть ценовую и маркетинговую политику гостиницы в кризис?

Как диверсифицировать клиентскую базу гостиницы?

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

Как разработать антикризисный план гостиницы (структура, разделы, ответственные)?

Типовое ситуационное задание

Гостиница на 120 номеров находится в кризисной ситуации. Постоянные расходы составляют 3 500 000 руб./мес., переменные расходы на номер – 1 500 руб., средняя цена номера – 4 500 руб., текущая загрузка – 45% вместо плановых 75%.

Задание:

Рассчитать точку безубыточности гостиницы при текущей загрузке.

Рассчитать необходимую загрузку для достижения точки безубыточности.

Предложить 3 антикризисные меры по снижению расходов или повышению доходов с расчетом эффекта.

Разработать план антикризисных мероприятий на 2 месяца (не менее 5 мероприятий).

Темы докладов:

Оптимизация операционных расходов гостиницы в кризисный период.

Диверсификация клиентской базы гостиницы как антикризисная мера.

Аутсорсинг как инструмент снижения затрат гостиничного предприятия.

Тема 2.3. Управление персоналом и маркетинговые коммуникации в антикризисном управлении гостиницей (ПК-1.3, ПК-1.5)

Вопросы для опроса:

Какова антикризисная кадровая политика в гостинице?

Как оптимизировать численность персонала без потери качества обслуживания?

Как мотивировать и удерживать ключевых сотрудников в кризис?

Как формируется антикризисная корпоративная культура?

Как управлять конфликтами и стрессом в коллективе в кризисный период?

Как работают антикризисные PR-коммуникации и управление репутацией гостиницы?

Как информировать гостей и партнеров о кризисных изменениях?

Типовое ситуационное задание

Гостиница объявила о введении антикризисных мер: сокращение персонала на 15%, временное закрытие ресторана, снижение цен на номера. Среди персонала возникло сопротивление, среди гостей – негативные отзывы.

Задание:

Разработать коммуникационный план для персонала (информирование, разъяснение причин, снижение сопротивления).

Разработать коммуникационный план для гостей (информирование об изменениях, работа с негативными отзывами).

Предложить 3 программы удержания ключевых сотрудников в кризис.

Разработать программу лояльности для удержания гостей.

Темы докладов

Антикризисная кадровая политика гостиницы: оптимизация, мотивация, удержание.

Управление репутацией гостиницы в кризисный период: PR-коммуникации и работа с отзывами.

Формирование антикризисной корпоративной культуры в гостиничном предприятии.

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 задач.

Оценка «6 баллов» ставится, если обучающийся правильно провел расчет всех необходимых показателей. Самостоятельно провел анализ рассчитанных показателей, выразил своё мнение по проблеме, поставленной в задаче, 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; графически работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «5 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 «4-3 балла» ставится, если обучающийся провел расчет всех необходимых показателей, допустив не более 3 ошибок, проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих задачи; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов расчетов и написании выводов.

Оценка «2-1 балла» ставится, если обучающийся при решении задачи провел расчет не всех необходимых показателей, допустив более 3 ошибок. Не проведен анализ рассчитанных показателей, не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов расчетов 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	х	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

Критерии оценивания тестовых заданий

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. Состояние гостиничного предприятия, при котором оно неспособно выполнять свои обязательства перед кредиторами, называется...

а) кризис ликвидности;

б) банкротство;

в) дефолт;

г) реструктуризация.

2. Какой вид кризиса связан с резким падением спроса на гостиничные услуги из-за экономических факторов?

а) финансовый кризис;

- б) репутационный кризис;
- в) кризис спроса;
- г) кадровый кризис.

3. Какой метод стратегического анализа используется для выявления слабых сторон и угроз гостиничного предприятия?

- а) PEST-анализ;
- б) SWOT-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) VRIN-анализ.

4. Какой коэффициент характеризует способность гостиницы погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов?

- а) коэффициент абсолютной ликвидности;
- б) коэффициент текущей ликвидности;
- в) коэффициент финансовой независимости;
- г) коэффициент рентабельности продаж.

5. Модель Альтмана используется для...

- а) анализа конкурентной среды;
- б) прогнозирования вероятности банкротства;
- в) оценки удовлетворенности гостей;
- г) расчёта точки безубыточности.

6. Какая стадия антикризисного управления предполагает разработку антикризисной стратегии и плана мероприятий?

- а) мониторинг;
- б) диагностика;
- в) реализация;
- г) контроль.

7. Признак, характеризующий кризисное финансовое состояние гостиницы – это...

- а) рост чистой прибыли;
- б) снижение кредиторской задолженности;
- в) недостаток собственных оборотных средств;

г) увеличение доли собственного капитала.

8. Метод выявления стратегических проблем, основанный на сравнении фактических и желаемых показателей, называется...

а) гар-анализ (анализ разрыва);

б) бенчмаркинг;

в) PEST-анализ;

г) факторный анализ.

9. Что из перечисленного является типовой стратегической проблемой гостиничной сети в кризис?

а) временное отключение горячей воды;

б) снижение загрузки на 30% за год при росте рынка на 5%;

в) единичный негативный отзыв на платформе бронирования;

г) задержка зарплаты одному сотруднику.

10. Сезонность в гостиничном бизнесе является фактором риска возникновения...

а) репутационного кризиса;

б) кризиса спроса;

в) кадрового кризиса;

г) технологического кризиса.

Задание 1. Установите соответствие.

Установите соответствие между типом кризиса в гостиничном предприятии и его основными признаками.

Тип кризиса	Основные признаки
1. Стратегический кризис	А. Резкое снижение ликвидности, рост просроченной кредиторской задолженности, дефицит оборотных средств
2. Тактический (операционный) кризис	Б. Потеря конкурентоспособности, устаревшая концепция отеля, снижение рыночной доли в долгосрочной перспективе
3. Финансовый кризис	В. Снижение загрузки, падение RevPAR, рост жалоб гостей, конфликты с персоналом
4. Репутационный кризис	Г. Массовый отток гостей после негативных публикаций в СМИ или социальных сетях, бойкот отеля

Задание 2. Установите соответствие.

Установите соответствие между антикризисной стратегией и её содержанием.

Антикризисная стратегия	Содержание стратегии
1. Стратегия выживания	А. Сокращение всех видов затрат, продажа непрофильных активов, максимальное сохранение денежных средств
2. Стратегия стабилизации	Б. Перезапуск бизнес-модели, внедрение новых услуг, ребрендинг, выход на новые сегменты рынка
3. Стратегия восстановления роста	В. Сохранение ключевых процессов, удержание квалифицированного персонала, минимизация операционных убытков
4. Стратегия инновационного развития	Г. Возврат к докризисным показателям, оптимизация бизнес-процессов, восстановление рыночных позиций

Задание 3. Установите последовательность. Расположите этапы антикризисного управления гостиничным предприятием в правильной хронологической последовательности.

1. Реализация антикризисных мероприятий
2. Диагностика и оценка кризисного состояния
3. Разработка антикризисной программы
4. Мониторинг результатов и корректировка мер
5. Идентификация причин и факторов кризиса

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Задание 4. Установите последовательность. Расположите этапы процедуры финансового оздоровления гостиничного предприятия в правильном порядке.

1. Разработка плана внешнего управления
2. Наблюдение (первая стадия банкротства)
3. Финансовое оздоровление (санация)
4. Внешнее управление
5. Конкурсное производство

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Типовые тестовые задания по разделу 2

1. Какая стратегия матрицы Ансоффа предполагает выход с существующим продуктом на новый рынок?

- а) проникновение на рынок;
- б) развитие рынка;
- в) развитие продукта;
- г) диверсификация.

2. Какая антикризисная стратегия направлена на сохранение гостиничного предприятия в краткосрочной перспективе с минимальными потерями?

- а) стратегия выживания;
- б) стратегия стабилизации;
- в) стратегия восстановления;
- г) стратегия роста.

3. Какая конкурентная стратегия по Портеру предполагает минимизацию всех видов затрат?

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

4. Что из перечисленного относится к оперативным антикризисным мерам?

- а) реструктуризация бизнеса;
- б) оптимизация расходов и сокращение персонала;
- в) смена стратегического направления;
- г) ребрендинг.

5. Какой показатель используется для оценки экономической эффективности антикризисных мер?

- а) NPS;
- б) ROI (окупаемость инвестиций);
- в) CSI;
- г) индекс лояльности.

6. Какая стратегия матрицы Ансоффа считается наиболее рискованной?

- а) проникновение на рынок;
- б) развитие рынка;
- в) развитие продукта;

г) диверсификация.

7. Какой метод снижения затрат гостиницы предполагает передачу непрофильных функций сторонним организациям?

- а) аутсорсинг;
- б) сокращение персонала;
- в) реструктуризация;
- г) банкротство.

8. Что из перечисленного является примером антикризисной маркетинговой стратегии?

- а) сокращение персонала;
- б) продажа активов;
- в) агрессивная ценовая политика и программы лояльности;
- г) реструктуризация долгов.

9. Какова цель стратегии стабилизации в антикризисном управлении?

- а) выход на новые рынки;
- б) достижение докризисных показателей и адаптация к новым условиям;
- в) минимизация потерь и остановка негативных тенденций;
- г) захват рынка конкурентов.

10. В чем сущность стратегии восстановления в антикризисном управлении?

- а) ликвидация предприятия;
- б) возвращение к докризисным показателям и адаптация к новым условиям;
- в) выход на новый рынок;
- г) агрессивное снижение цен.

Задание 5. Установите соответствие.

Установите соответствие между антикризисной мерой и её основной целью в управлении гостиничным предприятием.

Антикризисная мера	Основная цель
1. Введение режима тотальной экономии	А. Увеличение загрузки в низкий сезон и привлечение новых сегментов клиентов

Антикризисная мера	Основная цель
2. Перевод части сотрудников на неполный рабочий день / простой	Б. Снижение операционных расходов и сохранение денежного потока
3. Запуск программы лояльности и специальных предложений	В. Снижение фонда оплаты труда при сохранении ключевого персонала
4. Внедрение дополнительных услуг (early check-in, late check-out, SPA-пакеты и др.)	Г. Увеличение среднего чека и дохода с одного гостя
5. Продажа или сдача в аренду части номерного фонда	Д. Оптимизация использования активов и получение дополнительных доходов

Задание 6. Установите соответствие.

Установите соответствие между видом антикризисного маркетинга и его характеристикой в условиях кризиса гостиничного предприятия.

Вид антикризисного маркетинга	Характеристика
1. Кризисный маркетинг	А. Активное продвижение отеля как безопасного и надёжного места во время внешних потрясений
2. Маркетинг восстановления	Б. Жёсткое снижение цен, агрессивные акции и flash-sale для быстрого увеличения загрузки
3. Маркетинг удержания клиентов	В. Работа с существующими клиентами: персональные предложения, программы лояльности, reactivating
4. Цифровой антикризисный маркетинг	Г. Максимальное использование онлайн-каналов, ретаргетинг, работа с отзывами и репутацией
5. Маркетинг диверсификации	Д. Продвижение новых видов услуг (коворкинг, долгосрочное проживание, медицинский туризм и др.)

Задание 7. Установите последовательность.

Расположите этапы антикризисного управления персоналом гостиничного предприятия в правильной последовательности:

1. Мотивация и вовлечение оставшегося персонала
2. Оптимизация штатного расписания и сокращение численности
3. Оценка кадрового потенциала и выявление ключевых сотрудников
4. Переобучение и переквалификация персонала
5. Мониторинг социально-психологического климата и предотвращение конфликтов

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Задание 8. Установите последовательность.

Расположите в правильной последовательности этапы работы с негативным отзывом в условиях репутационного кризиса гостиницы:

1. Публичный ответ в социальных сетях и на площадках бронирования
2. Внутреннее расследование инцидента и выявление причин
3. Предложение компенсации или бонуса пострадавшему гостю
4. Мониторинг распространения негатива и оценка ущерба репутации
5. Внесение изменений в стандарты обслуживания для предотвращения подобных ситуаций

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 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 виды кризисов в гостиничном бизнесе по причинам возникновения. Приведите примеры каждого вида кризисов и их влияние на деятельность гостиничного предприятия.

Задание 2. Выберите один правильный вариант ответа

1. Состояние гостиничного предприятия, при котором оно неспособно выполнять свои обязательства перед кредиторами, называется...

- а) кризис ликвидности;
- б) банкротство;
- в) дефолт;
- г) реструктуризация.

2. Какой вид кризиса связан с резким падением спроса на гостиничные услуги из-за экономических факторов?

- а) финансовый кризис;
- б) репутационный кризис;
- в) кризис спроса;
- г) кадровый кризис.

3. Какой метод стратегического анализа используется для выявления слабых сторон и угроз гостиничного предприятия?

- а) PEST-анализ;
- б) SWOT-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) VRIN-анализ.

4. Какой коэффициент характеризует способность гостиницы погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов?

- а) коэффициент абсолютной ликвидности;
- б) коэффициент текущей ликвидности;
- в) коэффициент финансовой независимости;
- г) коэффициент рентабельности продаж.

5. Модель Альтмана используется для...

- а) анализа конкурентной среды;
- б) прогнозирования вероятности банкротства;

в) оценки удовлетворенности гостей;

г) расчёта точки безубыточности.

6. Какая антикризисная стратегия направлена на сохранение гостиничного предприятия в краткосрочной перспективе с минимальными потерями?

а) стратегия выживания;

б) стратегия стабилизации;

в) стратегия восстановления;

г) стратегия роста.

7. Какая конкурентная стратегия по Портеру предполагает минимизацию всех видов затрат?

а) дифференциация;

б) фокусирование;

в) лидерство по издержкам;

г) диверсификация.

8. Что из перечисленного относится к оперативным антикризисным мерам?

а) реструктуризация бизнеса;

б) оптимизация расходов и сокращение персонала;

в) смена стратегического направления;

г) ребрендинг.

9. Какой метод выявления стратегических проблем, основанный на сравнении фактических и желаемых показателей, называется...

а) гар-анализ (анализ разрыва);

б) бенчмаркинг;

в) PEST-анализ;

г) факторный анализ.

10. Что из перечисленного является типовой стратегической проблемой гостиничной сети в кризис?

а) временное отключение горячей воды;

б) снижение загрузки на 30% за год при росте рынка на 5%;

в) единичный негативный отзыв на платформе бронирования;

г) задержка зарплаты одному сотруднику.

Задание 3. Решите задачу, сделайте обоснованный вывод

Гостиница на 100 номеров находится в кризисной ситуации. Исходные данные (показатели за последние два года)

Показатель	Прошлый год	Текущий год	Изменение
Загрузка, %	75	50	-25 п.п.
ADR, руб.	4 500	3 800	-700 руб.
RevPAR, руб.	3 375	1 900	-1 475 руб.
Операционные расходы (всего), руб./мес.	2 500 000	2 800 000	+300 000
NPS, %	60	40	-20 п.п.
Текучесть персонала, %	15	28	+13 п.п.

Финансовые показатели текущего года:

Постоянные расходы в месяц: 1 800 000 руб.

Переменные расходы на один номер: 1 200 руб.

Количество номеров: 100

Текущая загрузка: 50%

Задание:

Провести диагностику кризисных явлений и выявить стратегические проблемы (не менее 4 проблем) (ПК-1.5).

Рассчитать текущую выручку, переменные расходы, точку безубыточности в месяц (в рублях и в процентах загрузки).

Разработать антикризисную стратегию (ПК-1.3) на основе матрицы Ансоффа (выбрать и обосновать стратегию).

Предложить комплекс антикризисных мер (не менее 4 мер) с расчетом ожидаемого эффекта.

Сделать обоснованный вывод о перспективах выхода гостиницы из кризиса.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

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

Оценка «50-45 баллов» ставится, если обучающийся правильно провел расчет всех необходимых показателей. Самостоятельно провел анализ рассчитанных показателей, выразил своё мнение по проблеме, поставленной в задаче, 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; графически 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 провел расчет всех необходимых показателей, допустив не более 3 ошибок, проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих задачи; 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 задачи провел расчет не всех необходимых показателей, допустив более 3 ошибок. Не проведен анализ рассчитанных показателей, не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов расчетов и написании выводов.

Оценка «14-0 баллов» ставится, если обучающийся при решении задачи неправильно рассчитал все показатели, 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

Кнышова, Е. Н. Менеджмент гостеприимства : учебное пособие / Е. Н. Кнышова, Ю. М. Белозерова. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2025. – 512 с. – (Среднее профессиональное образование). – ISBN 978-5-8199-0795-5 (ИД «ФОРУМ»); 978-5-16-014385-9 (ИНФРА-М, print); 978-5-16-108906-4 (ИНФРА-М, online). – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Znanium

[сайт]. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=457685> (дата обращения: 29.04.2026).

Иванов, В. В. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе : учебник / В. В. Иванов. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Znanium [сайт]. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=354725> (дата обращения: 29.04.2026).

Ефремова, М. В. Управление качеством гостиничных услуг : учебник и практикум для вузов / М. В. Ефремова. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 399 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18219-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/563345> (дата обращения: 29.04.2026).

8.2. Дополнительная литература

Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства : учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. – 400 с. – ISBN 978-5-9776-0176-4 (Магистр) ; 978-5-16-110635-8 (ИНФРА-М, online). – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Znanium [сайт]. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=399593> (дата обращения: 29.04.2026).

Охрименко, Е. И. Антикризисное управление в туризме, гостеприимстве и ресторанном сервисе : монография / Е. И. Охрименко, А. А. Ошкордина, Е. Г. Радыгина и др. ; под редакцией Е. Г. Радыгиной. – Москва : Первое экономическое издательство, 2024. – 135 с. – ISBN 978-5-91292-527-6. – DOI 10.18334/9785912925276. – Текст (визуальный) : непосредственный .

Giousmpasoglou, C. The Contemporary Hotel Industry: A People Management Perspective / C. Giousmpasoglou, E. Marinakou. – Cham : Palgrave Macmillan (Springer), 2025. – 245 p. – (Palgrave Advances in Managing and Marketing Tourism, Hospitality, and Events). – ISBN 978-3-031-52805-7. – Текст : электронный // Springer eBooks [сайт]. – URL: <https://www.springer.com> (дата обращения: 29.04.2026).

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 43. – Ст. 4190.

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 04.03.2026). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 29.04.2026). – Режим доступа: по подписке.

ГОСТ Р 59195-2020. Туристские услуги. Требования к формированию туристских кластеров. – Введ. 2021-04-01. – Москва : Стандартинформ, 2020. – 24 с.

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».