

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт отраслевого менеджмента
Факультет гостеприимства

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)
Протокол от «26» декабря 2023 г. № 23

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 4
«Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства»

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
профессиональной переподготовки

«Управление бизнесом в индустрии гостеприимства»

Москва, 2023

Разработчик:
директор программы
Факультета гостеприимства ИОМ


(подпись)

О.В. Гончарова

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Цель и задачи модуля..... | 4 |
| 2. Планируемые результаты обучения модуля..... | 4 |
| 3. Объем модуля..... | 6 |
| 4. Структура и содержание модуля..... | 7 |
| 4.1. Структура модуля..... | 7 |
| 4.2. Содержание модуля..... | 9 |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю..... | 10 |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю..... | 10 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля | 17 |
| Нормативные правовые документы | |
| Основная литература | |
| Дополнительная литература | |
| Интернет-ресурсы | |
| Справочные системы | |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля..... | 21 |

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Целью модуля является формирование новых компетенций, необходимых для оптимизации доходов предприятий сферы гостеприимства на основе метода Revenue Management.

Задачами модуля являются:

Знать:

- назначение, структуру и содержание основных финансовых отчетов предприятия;
- принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации;

Уметь:

- анализировать финансовую отчетность и составлять финансовые прогноз развития организации;
- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского (финансового) учёта для разработки и обоснования учётной политики предприятия;

Владеть:

- навыками принятия управленческих решений на основе результатов анализа операционной деятельности;
- навыками проведения аудиторской проверки, анализа информации, методами выбора инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, схемами анализа результатов расчетов и обоснования полученных выводов.

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

| Виды деятельности | Трудовые функции ПСК формируются | Знания | Умения | Практический опыт |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса. ¹ | ПСК-1. Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса. | <ul style="list-style-type: none">- основ организации деятельности гостиниц и иных средств размещения;- методов оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;- видов бизнес-моделей;- этапов построения бизнес-моделей компании;- основ организации, планирования и контроля | <ul style="list-style-type: none">- осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;- осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;- владеть методикой создания системы контроля в | <ul style="list-style-type: none">- оценки и планирования потребностей департаментов (служб, отделов) в материальных ресурсах и персонале;- планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;- организации контроля исполнения персоналом принятых решений. |

¹ - Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 282н, обобщенная трудовая функция В, код В/01.6.

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | деятельности подчиненных. | гостиницах и иных средствах размещения. | |
| Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания. ² | ПСК-2. Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания. | <ul style="list-style-type: none"> - законодательства Российской Федерации, регулирующего деятельность предприятий питания; - основ организации, планирования и контроля деятельности подчиненных; - теорий мотивации и обеспечения лояльности персонала; - основ финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях питания. | <ul style="list-style-type: none"> - владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребностей предприятий питания в материальных и трудовых ресурсах; - осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности предприятия питания; - владеть навыками деловых и межличностных коммуникаций. | <ul style="list-style-type: none"> - оценки материальных ресурсов департаментов (служб, отделов); - оценки функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов); - планирования текущей деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания; - координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов). |
| Технология проведения маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга. ³ | ПСК-4. Проведение маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга. | <ul style="list-style-type: none"> - принципов и методов организации процесса продаж предприятия гостеприимства; - принципов и методов эффективного управления продажами на предприятии гостеприимства, критериев и показателей эффективности процесса; - организации и реализации операционного планирования процессов продаж на предприятии гостеприимства; - основ организации и реализации статистических исследований для повышения эффективности продаж. | <ul style="list-style-type: none"> - устанавливать и определять приоритеты в области управления процессами продаж; - определять, измерять и анализировать КРІ процесса продаж; - контролировать степень достижения целей и выполнения задач в части процесса продаж на предприятии, прогнозировать результаты продаж. | <ul style="list-style-type: none"> - разработки и оценки эффективности политики продаж; - учета факторов влияния внешней, внутренней среды при организации процесса продаж; - установки требований к взаимодействию процесса продаж с другими бизнес-процессами предприятия; - анализа выполнения планов продаж и степени реализации прогнозов. |

² - Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07 мая 2015 г. № 281н, обобщенная трудовая функция В, код В/01.6.

³ - Профессиональный стандарт «Маркетолог», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04 июня 2018 г. № 366н, обобщенная трудовая функция А, код А/02.6.

| Общепрофессиональные компетенции ОПК ⁴ <i>совершенствуются</i> | Знания | Умения | Практический опыт |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем. | <ul style="list-style-type: none"> - теории процессного управления; - методов классификации информации о процессе и окружении процесса; - основ операционного менеджмента; - основы моделирования бизнес-процессов; - требований к разработке регламентов процессов; - специализированных программ, используемых в гостиничных комплексах. | <ul style="list-style-type: none"> - анализировать бизнес-модель; - оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов; - определять политику установления цен на услуги предприятий сферы гостеприимства; - определять среднюю сумму счёта и планировать программы, позволяющие увеличивать размер среднего чека; - рассчитывать размер возможных скидок на услуги предприятий сферы гостеприимства; - обосновывать экономически программу скидок; - оформлять результаты контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации; - разрабатывать схемы процессов или административных регламентов. | <ul style="list-style-type: none"> - формирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов гостиничного комплекса, предприятий питания; - определения форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса, предприятий питания; - оценки и прогнозирования рисков принимаемых решений по моделированию и реорганизации бизнес-процессов; - систематизации собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации. |

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля составляет 70 академических часов: 42 часа контактной работы со слушателями, включая 2 часа на промежуточную аттестацию в виде зачёта, 28 часов на самостоятельную работу слушателя. Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий представлено в таблице.

⁴ - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 970.

Объем модуля и виды учебной работы

| Вид учебной работы | | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) / в интерактивной форме | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контактная работа слушателей с преподавателем, в том числе | | | 40 |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | | 28 |
| лабораторные занятия (практикум (ЛЗ)/ Интерактивные занятия (ИЗ) | | | |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | | 12 |
| Самостоятельная работа слушателя (СРС) | | | 28 |
| Промежуточная аттестация | форма | | зачет |
| | час. | | 2 |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.) | | | 70 |

4. Структура и содержание модуля

4.1 Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

| №п/п | Наименование (модуля/раздела/дисциплины/темы) | Общая трудоемкость, час. | Контактная работа, час. | | | | | Самостоятельная работа, час | Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час. | | | | | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час) | Код компетенции |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| | | | Всего | В форме практической подготовки | В том числе | | | | Всего | В форме практической подготовки | В том числе | | | | | | |
| | | | | | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | | | | Лекции / в интерактивной форме | Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме | Контактная самостоятельная работа, час | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 1. | Модуль 4 "Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства" | 70 | | | | | | | 42 | | 28 | 12 | | 28 | - | 3 (Д) / 2 | ОПК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-4 |
| 1.1 | Тема 1. Бизнес – модель предприятия гостеприимства. Системный подход к управлению предприятием в конкурентной среде. | 22 | | | | | | | 12 | | 8 | 4 | | 10 | - | | ОПК-2 |
| 1.2 | Тема 2. Система управленческого учета и анализа предприятий сферы гостеприимства | 22 | | | | | | | 12 | | 8 | 4 | | 10 | - | | ПСК-1 ПСК-2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--|--|--|--|--|--|----|--|----|----|--|----|---|---|-------|
| 1.3 | Тема 3. Revenue Management: ключевая стратегия максимизации доходов в гостиничном бизнесе | 24 | | | | | | | 16 | | 12 | 4 | | 8 | - | | ПСК-4 |
| | Итого: | 70 | | | | | | | 42 | | 28 | 12 | | 28 | - | 2 | |

З - зачет, Д – с применением дистанционных технологий

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

| Номер темы (раздела) | Содержание темы (раздела) |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1 | <p>Понятие бизнес-модели компании. Виды бизнес-моделей компаний. Структура бизнес-модели. Подходы к проектированию бизнес-моделей компаний. Примеры эффективных бизнес-моделей в индустрии гостеприимства и их развитие.</p> <p>Разработка бизнес-концепции и бизнес-модели. Модель КАНВАС. Ключевые компоненты бизнес-модели.</p> |
| Тема 2 | <p>Структура издержек. Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости. Анализ соотношения «затраты - объем - прибыль» (CVP – analysis). Критическая точка – точка безубыточности. Исходные предпосылки анализа критической точки. Использование анализа критической точки при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию. Бюджетирование. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование.</p> <p>Сущность системы нормативного учета затрат, основные цели ее внедрения. Сравнение системы нормативного учета в России и системы "стандарт-кост" на Западе. Понятие нормативных затрат, принципы их определения.</p> <p>Классификация нормативов. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции, работ, услуг. Управленческий учёт в современной практике работы предприятий сферы гостеприимства: особенности и содержание управленческого учёта. Элементы управленческого учёта на предприятиях сферы гостеприимства. Разработка информационной базы управленческого учёта предприятий сферы гостеприимства. Типовая финансовая структура предприятия.</p> |
| Тема 3 | <p>Revenue Management. Политика продаж в индустрии гостеприимства. Формирование операционной прибыли отеля.</p> <p>Оценка прибыли отеля в расчете на гостя / комнату / корпоративного клиента. Расчет удельной операционной прибыли. Влияние переменных операционных / транзакционных и постоянных издержек на формирование операционной прибыли. Себестоимость одного номера. Способы учёта альтернативных издержек при оценке прибыли на одного гостя. Повышение доходности сфер бизнеса отеля.</p> <p>Ключевые стратегии максимизации доходов в гостиничном бизнесе. Оценка эффективности продаж гостиничных услуг – система трех индикаторов. Максимизация доходов номерного фонда. Рекомендации по повышению загрузки (OCC), средней цены номера (ADR), дохода на номер (RevPAR). Максимизация доходов ресторанов отеля. Повышение загрузки (OCC), среднего чека (ADR), дохода на место в час (RevPASH). Максимизация доходов банкетной службы отеля. Способы повышения загрузки (OCC), среднего дохода (AVR), дохода на кв.м. Взаимосвязь трех индикаторов доходности. Расчет общего дохода на занятый номер. Эволюция RevenueManagement: от менеджмента доходов к прибыльному менеджменту доходов. Основные каналы бронирования в гостиничном бизнесе. Анализ ценности каналов бронирования отеля. Логика работы с каналами сбыта с позиции максимизации доходов отеля. Организация продаж через собственный веб-сайт отеля. Продвижение сайта в интернет, работа с контентом, паритет розничных цен. Оптимизация работы отдела бронирования.</p> |

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей модуля

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по модулю «Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства» составляет 28 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

| Номер раздела (темы) | Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение | Количество часов |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1 | Бизнес-идея. Ценностное предложение клиенту. Рынок (включая характеристики рынка, потребительские сегменты). Анализ конкуренции (анalogии и антиподы). Потоки доходов. Ключевые ресурсы/ключевые партнеры. | 10 |
| 2 | Типовая система учётных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Классификатор затрат предприятия. Система типовых бюджетов и отчётов предприятия. План счетов управленческого учёта финансовой деятельности предприятия. Международный стандарт учета в отелях, на курортах и в ресторанах - Uniform System of Accounts. | 10 |
| 3 | Использование потенциала GDS-систем (для городских отелей). Организация работы с интернет-посредниками (ОТА) – способы соединения систем. Динамическое ценообразование, возможности и угрозы для бизнеса отеля. Оптимизация каждого канала продаж. | 8 |
| Итого: | | 28 |

Примерный перечень заданий для практических (семинарских) занятий:

1. Разработать модель КАНВАС своего предприятия сферы гостеприимства.
2. Разработать система типовых бюджетов и отчётов своего предприятия сферы гостеприимства.
3. Разработать систему оптимизации каждого канала продаж с целью увеличения продаж своего предприятия сферы гостеприимства.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Текущий контроль успеваемости по модулю не предусмотрен.

Промежуточная аттестация по модулю проводится в форме зачета/тестирования. Для успешного прохождения зачета необходимо правильно ответить на 14 вопросов из 20, что составляет 70% от общего количества тестовых заданий.

При ответе на любой вопрос тестового задания слушатель должен отметить

(обвести или поставить «+» или иным образом отметить) только ОДИН вариант ответа на вопрос, из предложенных на выбор вариантов ответов. Ответ на вопрос тестового задания, содержащий две (и более) отметки около предложенных вариантов ответов на один и тот же вопрос, как неправильный ответ.

Таблица 6

**Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей
на промежуточной аттестации в форме зачета**

| Баллы (рейтинговой оценки), % | Оценка | Требования к знаниям |
|----------------------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 70-100 | «зачтено» | 14-20 правильных ответов |
| 0-69 | «не зачтено» | 0-13 правильных ответов |

**Примерный перечень тестовых заданий, выносимых на промежуточную
аттестацию по модулю**

Тестовое задание № 1.

Какой расходов является мерой нормальной стоимости продуктов или услуг?

1. прямые расходы;
2. дискреционные расходы;
3. фиксированные расходы;
4. стандартные расходы.

Тестовое задание № 2.

Какой из перечисленных видов расходов не изменится при уменьшении объемов производства / снижения бизнес активности?

1. фиксированные расходы;
2. общие расходы;
3. переменные расходы;
4. косвенные расходы.

Тестовое задание № 3.

Какие из перечисленных ниже расходов распределяются между генерирующими прибыль департаментами гостиницы?

1. постоянные расходы;
2. переменные расходы;
3. стандартные расходы
4. дискреционные расходы;
5. косвенные расходы.

Тестовое задание № 4.

При какой калькуляции себестоимости нет необходимости разделения затрат на прямые и косвенные?

1. позаказная;
2. попроцессная;
3. по партиям;
4. полная себестоимость.

Тестовое задание № 5.

Полная себестоимость конкретного заказа складывается из....

1. постоянных затрат;
2. переменных затрат;
3. прямых затрат;
4. косвенных затрат;
5. необратимых затрат.

Тестовое задание № 6.

Организация учета по центрам ответственности позволяет...

1. оценить эффективность работы соответствующего департамента;
2. топ-менеджменту компании делегировать полномочия и ответственность руководителям подразделений;
3. предоставлять топ-менеджменту необходимую информацию для оценки эффективности каждого департамента в достижении своих операционных целей;
4. контролировать косвенные затраты, которые генерируются соответствующими департаментами.

Тестовое задание № 7.

Подразделение, которое в контексте учета по центрам ответственности получает выручку от продаж, а прямые расходы, связанные с его деятельностью минимальны или равны нулю, классифицируется как...

1. центр затрат;
2. центр продаж;
3. центр прибыли;
4. инвестиционный центр.

Тестовое задание № 8.

Самой корректной базой распределения расходов категории «Административные и общие» является:

1. доля занимаемых помещений от общей площади;
2. доля в общем доходе гостиницы;
3. доля в общем количестве сотрудников;
4. в соответствии с решением менеджмента гостиницы, на основании профессионального опыта.

Тестовое задание № 9.

Затраты, которые нельзя напрямую отнести на единицу произведенной продукции называются...

1. косвенными затратами;
2. накладными расходами;
3. постоянными расходами;
4. ничего из перечисленного.

Тестовое задание № 10.

К косвенным затратам ресторанного департамента относятся:

1. административные и общие;
2. расходы на маркетинг и продажи;
3. себестоимость продаж;
4. коммунальные расходы.

Тестовое задание № 11.

Почему прямые затраты рабочего времени считаются наиболее подходящим критерием распределения накладных расходов?

1. рабочее время можно считать приблизительным показателем сравнительного объема заказа;
2. большинство накладных расходов привязаны ко времени;
3. затраты рабочего времени на выполнение того или иного вида работ всегда можно рассчитать;
4. не может являться критерием распределения накладных расходов.

Тестовое задание № 12.

Информация о полной себестоимости может использоваться менеджментом для...

1. принятия решений по ценообразованию и объему производства;
2. премирования сотрудников;
3. обеспечения функции контроля;
4. оценки прибыли.

Тестовое задание № 13.

Метод ценообразования, учитывающий площадь гостиничного номера, называется:

1. метод индексов;
2. метод эквивалентной загрузки;
3. метод дифференцированного ценообразования;
4. метод маржинальной прибыли;
5. метод относительного размера гостевого номера.

Тестовое задание № 14.

Как увеличение цены повлияет на общий доход, если спрос не эластичен?

1. доход уменьшится;
2. доход увеличится;
3. доход сначала увеличится, а затем уменьшится;
4. доход сначала уменьшится, а затем увеличится.

Тестовое задание № 15.

Себестоимость основного продукта ресторанного блюда составляет 160,5 руб. Планируемый процент себестоимости блюда составляет 24%. Мультипликатор торговой наценки равен 4,25. Используя метод наценки на основной продукт была рассчитана цена ресторанного блюда, которая составила:

1. 668,70 руб.
2. 711,60 руб.
3. 682,20 руб.
4. 531,30 руб.

Тестовое задание № 16.

Высокая доля в общих продажах и низкая маржинальная прибыль ресторанного блюда в классификации инжиниринга меню называется:

1. загадка;

2. рабочая лошадь;
3. звезда;
4. собака.

Тестовое задание № 17.

Как влияет на операционные метрики номер, предоставляемый в рамках акции «Купи 3 ночи и получи четвертую бесплатно»?

1. загрузка увеличится
2. загрузка не изменится
3. загрузка уменьшится
4. ADR увеличится
5. ADR уменьшится

Тестовое задание № 18.

Шеф-повар принял решение передать качественные остатки продукции банкета в служебную столовую для питания персонала. Что верно?

1. себестоимость продуктов департамента уменьшится;
2. себестоимость продуктов департамента увеличится;
3. себестоимость продуктов департамента не изменится;
4. расходы на питание персонала уменьшатся;
5. расходы на питание персонала не изменятся.

Тестовое задание № 19.

Цели организации, которые учитываются в процессе ценообразования:

1. максимальное извлечение прибыли;
2. максимальная доходность активов;
3. поддержание или увеличение доли рынка, связанное с поддержанием или увеличением клиентской базы;
4. все перечисленное выше;
5. ничего из перечисленного.

Тестовое задание № 20.

Что из перечисленного можно отнести к факторам, которые непосредственно влияют на процесс ценообразования?

1. спрос;
2. расходы;
3. себестоимость;
4. маржинальная прибыль;
5. текущая стоимость активов компании.

Тестовое задание № 21.

Проникновение на рынок посредством демпинга с последующим увеличением цены на товар возможно в случае того, что...

1. себестоимость на единицу продукции уменьшается с увеличением продаж;
2. рынок очень чувствителен к цене продажи;
3. низкие цены будут препятствовать появлению новых конкурентов;
4. эластичность спроса на товар является максимальной.

Тестовое задание № 22.

Какой из перечисленных методов, связанных с ценообразованием, является наиболее эффективным в долгосрочной перспективе?

1. Досрочное восполнение баланса денежных средств;
2. Метод рыночного проникновения;

3. Метод «снятия сливок»;
4. Продвижение продуктовой линейки / группы.

Тестовое задание № 23.

Сводные операционные отчеты USALI предназначены для:

1. анализа результатов операционной деятельности
2. расчета чистой прибыли собственника
3. расчета вознаграждения оператора
4. сравнения результатов операционной деятельности

Тестовое задание № 24.

Некоторые операционные расходы классифицируются как не распределяемые ввиду:

1. невозможности распределения на соответствующие департаменты
2. отражают расходы применимые к предприятию в целом
3. несут незначительных значений и сумм самих расходов

Тестовое задание № 25.

Какой метод расчета и анализа показателей наиболее распространен в USALI?

1. POR
2. PAR
3. доля в доходе (%)
4. общая сумма

Тестовое задание № 26.

Укажите расходы, которые не применимы к департаменту «Номера».

1. себестоимость продаж
2. себестоимость прочих доходов
3. заработная плата и связанные расходы
4. прочие расходы
5. все применимы

Тестовое задание № 27.

Какие из перечисленных индикаторов отражают способность менеджмента извлекать максимальную прибыль за счет увеличения объема продаж и контроля операционных расходов?

1. GOP, %
2. GOPAR
3. прибыль до внеоперационных доходов и расходов
4. EBITDA, %
5. EBITDA PAR

Тестовое задание № 28.

Что произойдет, если гостиница будет неверно учитывать бесплатные номера при расчете загрузки?

1. RevPAR увеличится
2. RevPAR уменьшится
3. ADR увеличится
4. ADR уменьшится

Тестовое задание № 29.

В какой статье отображаются расходы департамента, связанные с питанием персонала?

1. оклады и заработная плата
2. бонусы и поощрения
3. социальный пакет

Тестовое задание № 30

Какой из перечисленных индикаторов и метрик не является масштабируемым?

1. ADR
2. RevPAR
3. средний чек
4. GOP
5. загрузка

Тестовое задание № 31.

На какую статью департамента «Номера» должна быть отнесена оплата вознаграждения ОТА (booking.com) за продажу номеров в гостинице?

1. бронирование
2. взносы и подписки;
3. комиссионное вознаграждение
4. контрактные услуги;
5. отсутствует в перечисленных

Тестовое задание № 32.

С какой периодичностью можно корректно рассчитывать и анализировать финансовые индикаторы рентабельности гостиницы?

1. ежедневно
2. еженедельно
3. ежемесячно
4. ежегодно

Тестовое задание № 33.

Какие процедуры предшествуют процессу интервьюирования конкурентов?

1. идентификация операционных показателей конкурента
2. оценка конкурентов
3. сбор актуальной рыночной информации в качестве ориентиров
4. идентификация конкурентов
5. определение маркетингового региона

Тестовое задание № 34.

Что произошло на рынке, если справедливая доля рынка вашей гостиницы уменьшилась на 5 п.п.?

1. резко уменьшилось количество приезжих в регион
2. увеличилась средняя загрузка конкурентов
3. уменьшилась средняя загрузка конкурентов
4. изменилась ваша целевая аудитория
5. начала работать новая гостиница

Тестовое задание № 35.

Какие данные вам понадобятся для определения конкурентоспособности гостиницы методом конкурентных индексов?

1. загрузка гостиниц

2. количество дней в году
3. количество номеров
4. актуальная рыночная доля
5. индексы рыночного проникновения гостиниц

Тестовое задание № 36.

Какие из приведенных мероприятий могли привести к снижению себестоимости продуктов на 2% ежемесячно в течение последних трех месяцев?

1. нанят новый шеф-повар
2. организованы дополнительные складские помещения
3. увеличены цены в ресторане
4. сокращен штат ресторанной службы на 5%
5. все из перечисленного

Тестовое задание № 37.

Какой срез данных более полезен для оперативного реагирования на изменения во внешней среде вашей организации?

1. MTD
2. YTD
3. бюджет
4. отчет о прибылях и убытках

Тестовое задание № 38.

GROSS / NET классификация доходов применяется для:

1. оптимизации налогообложения
2. определения ответственного в сделке с клиентом
3. управлению рисками по сбору денежных средств
4. систематизации источников доходов по департаментам

Тестовое задание № 39.

Какие факторы могут влиять на расходы предприятия по заработной плате без отношения к продуктивности сотрудника?

1. пол
2. квалификация
3. возраст
4. условия труда
5. трудовой стаж

Тестовое задание № 40.

Шеф-повар принял решение передать качественные остатки продукции с банкета в служебную столовую для питания персонала... Что верно?

1. себестоимость продуктов уменьшится
2. себестоимость продуктов увеличится
3. себестоимость продуктов не изменится
4. расходы по питанию персонала уменьшатся
5. расходы по питанию персонала не изменятся

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Нормативные правовые документы

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 09.10.2015 N 1085 "Об утверждении «Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.08.1997 N 1036 (ред. от 04.10.2012) «Правила оказания услуг общественного питания»
3. Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. N 282н)
4. Профессиональный стандарт «руководитель предприятия питания» (утвержден Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации 07.05.2015 г. N 281н)

Основная литература

1. Иванилова С. В. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие для бакалавров / С. В. Иванилова. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2023. — 213 с. — ISBN 978-5-394-05151-7 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124098.html>
2. Говард Бехар Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks / Бехар Говард; перевод М. Суханова. — 8-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-5103-0 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86871.html>
3. Александр Остервальдер Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / Остервальдер Александр, Пинье Ив; перевод М. Кульнева; под редакцией М. Савиной. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 287 с. — ISBN 978-5-9614-1844-6 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93048.html>
4. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - М.: Инфра-М, 2019. - 312 с.

Дополнительная литература

1. Покровский В. В. Математические методы в бизнесе и менеджменте : учебное пособие / В. В. Покровский. — 5-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 111 с. — ISBN 978-5-00101-709-7 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/6509.html>
2. Кандрашина Е. А. Финансовый менеджмент : учебник / Е. А. Кандрашина. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 200 с. — ISBN 978-5-4486-0461-4 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79827.html>
3. Питер Этрилл Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Этрилл Питер, Маклейни Эдди ; перевод В. Ионов. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 648 с. — ISBN 978-5-9614-5547-2 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93035.html>
4. Кен Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96868.html>

Интернет-ресурсы

1. <http://www.pravo.gov.ru/> — Официальный интернет-портал правовой информации
2. www.nnir.ru — Российская национальная библиотека

3. <http://www.rsl.ru/> Российская государственная библиотека
4. <http://www.gpntb.ru/> Государственная публичная научно-техническая библиотека России
5. www.consultant.ru – Справочная правовая система «Консультант Плюс»
6. www.garant.ru – Справочная правовая система «Гарант»
7. <http://e.lanbook.com/> – Электронная библиотечная система «Издательство «Лань».
8. <http://www.biblio-online.ru> – Электронная библиотека издательства «Юрайт».
9. <http://www.iprbookshop.ru> - Электронная библиотечная система IPRbooks.
10. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». Книги, статьи, документы и пр.
11. <http://www.uptr.ru/> - Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
12. <http://e-library.ranepa.ru> - электронная библиотека РАНХиГС

Иные источники.

1. <http://economy.gov.ru/mines/main> - Министерство экономического развития Российской Федерации
2. <https://www.russiatourism.ru/> - Федеральное агентство по туризму Минэкономразвития РФ
3. <http://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики
4. <http://www.fsrar.ru/> - Федеральная служба по регулированию алкогольного рынка
5. <https://www.frontdesk.ru/>
6. <http://restoranoff.ru/>
7. <https://www.business.ru/article/>
8. <http://www.horeca-magazine.ru/article/>
9. <https://hotelier.pro/>
10. <http://www.hotelline.ru/>
11. <http://www.SuperChefs.ru>
12. <http://restoranoved.ru/articles/>
13. <http://mir-restoratora.ru/>
14. https://www.retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/
15. <http://prohotelia.com/>
16. <http://restcon.ru/>
17. <https://www.restaurantedge.com>
18. <https://www.mysteryshopperservices.com>
19. <https://www.topserveconsulting.com>
20. <https://www.foodservertips.com>
21. https://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/real-estate_hospitality
22. <https://www.tourprom.ru/>
23. <https://www.travelline.ru/about/publication/>
24. <http://www.hotelexecutive.ru/>
25. <https://www.openbusiness.ru/>
26. <https://restorator.chef.ru/>
27. <https://utmagazine.ru/posts/8518-restorannyy-biznes>

28. <https://haccp-iso.ru/>
29. http://www.системы-качества.рф/haccp_haccp/
30. <http://study.com/academy/lesson/strategic-human-resource-management-definition-importance.html> -Strategic Human Resource Management: Definition & Importance

При подготовке к итоговой аттестации слушатели используют нормативные правовые документы, основную и дополнительную литературу, указанные по каждой теме дисциплины, Интернет-ресурсы и компьютерные справочные правовые системы (Гарант, Консультант-Плюс, Кодекс).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Для обеспечения обучения слушателей по модулю и проведению промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети интернета;
- компьютерными классами.

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами. Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например: программа подготовки презентаций; использование интернета, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем интернета.