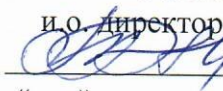


**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Факультет гостеприимства и индустрии спорта

УТВЕРЖДАЮ
и.о. директора ИУ РАНХиГС
 М.В. Хайруллина
«__» _____ 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства»

Москва, 2025

Разработчики:
заведующий учебно-проектной лабораторией
гостиничного и ресторанного бизнеса
Факультета гостеприимства
и индустрии спорта РАНХиГС



(подпись)

С.В. Галынин

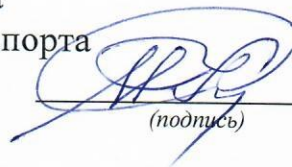
Зам. декана
Факультета гостеприимства и
индустрии спорта
ИУ РАНХиГС



(подпись)

О.В. Гончарова

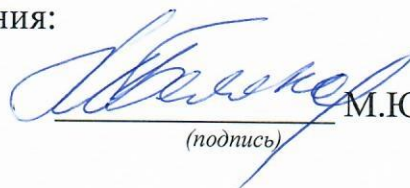
Руководитель программы:
к.э.н., доцент, заведующий кафедрой
менеджмента в индустрии гостеприимства
Факультета гостеприимства и индустрии спорта
ИУ РАНХиГС



(подпись)

И.В. Гончарова

Руководитель структурного подразделения:
декан факультета гостеприимства
и индустрии спорта ИУ РАНХиГС



(подпись)

М.Ю. Белякова

Центр ФОП

Михаил Е. Кугер



24/25

ЗАКЛЮЧЕНИЕ
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства»
(72 ак. часа)

Представленная на экспертизу дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства» направлена на формирование новых профессиональных компетенций, необходимых для оптимизации доходов предприятий сферы гостеприимства на основе метода Revenue Management.

В основу данной образовательной программы положены профессиональные стандарты 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 282н, 33.008 «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 281н и 08.035 «Маркетолог», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 ноября 2023 г. № 790н.

В основу профессиональных компетенций положены обобщенные трудовые функции: (В) «Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса» профессионального стандарта 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц»; (В) «Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания» профессионального стандарта 33.008 «Руководитель предприятия питания», (А) Маркетинговое исследование с использованием инструментов комплекса маркетинга профессионального стандарта 08.035 Маркетолог.

На основании обобщенных функций сформулированы профессиональные компетенции:

- ПСК-1: Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса;
- ПСК-2: Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания;
- ПСК-3: Проведение маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга.

Компетентностная модель выпускника определила структуру и содержание дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства». Закрепление компетенций за дисциплинами логично.

Структура дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства» представлена разделами: Бизнес – модель предприятия гостеприимства. Системный подход к управлению предприятием в конкурентной среде, Система управленческого учета и анализа предприятий сферы гостеприимства, Revenue Management: ключевая стратегия максимизации доходов в гостиничном бизнесе, имеет оптимальное соотношение лекционных и практических занятий, итоговая аттестация – в форме тестирования.

Таким образом, содержание дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства» *соответствует* следующим требованиям:

- содержание образовательной программы соответствует цели и планируемым результатам (компетентностной модели выпускника);
- учебный план отражает содержание образовательной программы;
- компетенции логично закреплены за дисциплинами их формирующими;

– в образовательной программе использованы актуальные редакции нормативных и правовых документов.

Главный специалист административного отдела
Института управления,
д. филос. н., доцент



Е.В. Дашкова

17.03.2025

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства»

Категория слушателей программы: к освоению программы допускаются лица, имеющие уровень образования не ниже среднего профессионального.

Актуальность программы: в последние годы в российском гостиничном и ресторанном бизнесе произошли кардинальные изменения, фактически трансформация услуг в современную индустрию гостеприимства, обусловленную внедрением инновационных технологий и повышением степени технической оснащенности предприятий. Для управления доходами предприятий индустрии гостеприимства применяется сочетание человеческих ресурсов и информационных технологий для достижения оптимального уровня выручки и максимального уровня валовой и чистой прибыли.

Цель программы: совершенствование имеющихся и получение новых компетенций, необходимых для оптимизации доходов предприятий сферы гостеприимства на основе метода Revenue Management и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Основное направление подготовки:

Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 282н;

Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 281н;

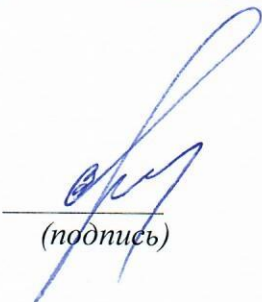
Профессиональный стандарт «Маркетолог», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 ноября 2023 г. № 790н.

Особенности программы: получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности для развития предприятий индустрии гостеприимства.

Срок реализации программы: 72 часа.

Заключение: Программа соответствует требованиям, предъявляемым к дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, и рекомендуется к реализации.

Рецензент


(подпись)

Харитонов Сергей Сергеевич
К.э.н., доцент, доцент кафедры
теории и систем отраслевого
управления ФМиИ ИУ РАНХиГС

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства»

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление доходами предприятий индустрии гостеприимства» разработана для успешного управления доходами гостиничного предприятия и предприятия питания.

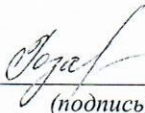
Для владельцев гостиничных и ресторанных предприятий, стремящихся развивать свой бизнес, первостепенное значение имеет надежная стратегия управления доходами, помогающая оптимизировать бизнес-результаты. Управление доходами (Revenue management) является важным инструментом для согласования спроса и предложения путем деления клиентов на различные сегменты. Сегментация клиентов основана на намерениях гостя приобрести услуги и распределении мощностей предприятия для различных сегментов таким образом, чтобы максимизировать прибыль предприятия индустрии гостеприимства в целом.

Содержание разработанной программы направлено на совершенствование имеющихся компетенций, необходимых для управления доходами и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Представленные в программе оценочные материалы/средства итоговой аттестации носят системный характер: итоговая аттестация охватывает все аспекты изученного материала. Учебный план программы повышения квалификации и его содержание обеспечивают достижение обучающимися заявленных результатов обучения.

С учетом изложенного представленная программа повышения квалификации соответствует требованиям к повышению квалификации сотрудников организаций сферы туризма и гостеприимства и рекомендуется к реализации.

Рецензент


(подпись)

Розанова Татьяна Павловна
д.э.н., профессор, руководитель
Департамента туризма и
гостиничного бизнеса факультета
экономики и бизнеса ФГОБУ ВО
«Финансовый университет при
Правительстве РФ»

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Общая характеристика программы	4
1.1.	Цель реализации	4
1.2.	Нормативная правовая база	4
1.3.	Планируемые результаты обучения	5
1.4.	Категория слушателей	7
1.5.	Форма обучения и срок освоения	7
1.6.	Период обучения и режим занятий	7
1.7.	Документ о квалификации	7
2.	Содержание программы	7
2.1.	Календарный учебный график	7
2.2.	Учебный план	8
2.3.	Содержание программы по темам	9
3.	Организационно-педагогическое обеспечение	10
3.1.	Кадровое обеспечение	10
3.2.	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	11
3.3.	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)	11
4.	Оценка качества освоения программы	13

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1.Цель реализации

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является формирование новых компетенций, необходимых для оптимизации доходов предприятий сферы гостеприимства на основе метода Revenue Management.

1.2.Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации основывается на следующих нормативных документах:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

- Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 "Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ".

- Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 282н;

- Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 07 мая 2015 г. № 281н;

- - Профессиональный стандарт «Маркетолог», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 ноября 2023 г. № 790н;

- Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 апреля 2014 г. № 06-381;

- Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные Министерством образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05вн;

- Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных

образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06;

- Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

- Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями);

- Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации» (с изменениями и дополнениями);

- Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, утвержденный приказом Росстандарта Российской Федерации от 31 января 2014 г. № 14-ст (с изменениями и дополнениями);

- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями).

1.3. Планируемые результаты обучения

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.	- 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	- 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 гостиницах и иных	- 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.

		контроля деятельности подчиненных.	средствах размещения.	
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания. ²	ПСК-2. Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания.	- 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.	- 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.	- 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-3. Проведение маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга.	- 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	- устанавливать и определять приоритеты в области управления процессами продаж; - определять, измерять и анализировать KPI процесса продаж; - контролировать степень достижения целей и выполнения задач в части процесса продаж на предприятии, прогнозировать результаты продаж.	- 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

		эффективности продаж.		
--	--	-----------------------	--	--

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие уровень образования не ниже среднего профессионального.

1.5. Форма обучения и срок освоения

Очно-заочная и заочная форма обучения. Занятия проводятся с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Срок освоения программы 72 академических часа: 42 часа контактной работы со слушателями, включая 2 часа на итоговую аттестацию, 30 часов на самостоятельную работу слушателя.

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 недель и 2 дня. Предельная максимальная численность лекционной и практической (семинарской) группы не ограничена.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Календарный учебный график (очно-заочная, заочная форма обучения (с применением ДОТ))

Период обучения – 5 недель и 2 дня					
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	2 дня
УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ	УЗ ДОТ/ИА ДОТ

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением ДОТ;
ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением ДОТ.

2.2. Учебный план

Таблица 3

Учебный план (очно-заочная, заочная формы обучения (с применением ДОТ))

№п/п	Наименование 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.)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции	
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.		В том числе	Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /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	19	
1	Бизнес – модель предприятия гостеприимства. Системный подход к управлению предприятием в конкурентной среде.	22							12	8		4		10				ПСК-1 ПСК-2	
2	Система управленческого учета и анализа предприятий сферы гостеприимства	22							12	8		4		10				ПСК-1 ПСК-2	
3	Revenue Management: ключевая стратегия максимизации доходов в гостиничном бизнесе	26							16	12		4		10				ПСК-3	
	Итого:	70							40	28		12		30					
	Итоговая аттестация	2															3/Т/2		
	Всего:	72							40	28		12		30			2		

3 – зачет, Т – тестирование

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы	Содержание темы
Тема 1	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. Разработка бизнес-концепции и бизнес-модели. Модель КАНВАС. Ключевые компоненты бизнес-модели. Бизнес-идея. Ценностное предложение клиенту. Рынок (включая характеристики рынка, потребительские сегменты). Анализ конкуренции (аналогии и антиподы). Потоки доходов. Ключевые ресурсы/ключевые партнеры.
Тема 2	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. 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. 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. 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.
Тема 3	Revenue Management. Политика продаж в индустрии гостеприимства. Формирование операционной прибыли отеля. 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. 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. Использование потенциала GDS-систем (для городских отелей). Организация работы с интернет-посредниками (OTA) – способы соединения систем. Динамическое ценообразование, возможности и угрозы для бизнеса отеля. Оптимизация каждого канала продаж.

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Квалификация преподавателей, участвующих в реализации программы, отвечает квалификационным требованиям, в том числе в части применения дистанционных образовательных технологий.

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификации/я/и	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой теме	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Гончарова Ирина Викторовна	Московский экономико-статистический институт, специальность: организация машинной обработки экономической информации, квалификация: инженер-экономист.	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОГ)», 2019 г.	Заведующий кафедрой менеджмента в промышленности гостеприимства ФГИИС ИУ РАНХиГС, штатный сотрудник.	к.э.н., доцент	36	36	9	Тема 1. Бизнес – модель предприятия гостеприимства. Системный подход к управлению предприятием в конкурентной среде.
Галынин Сергей Викторович	Государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, квалификация: инженер-электромеханик.	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОГ)», 2019 г.	Заведующий учебно-проектной лабораторией гостиничного и ресторанного бизнеса ФГИИС ИУ РАНХиГС, штатный сотрудник.		30	7	7	Тема 2. Система управленческого учета и анализа предприятий сферы гостеприимства Тема 3. Revenue Management: ключевая стратегия максимизации доходов в гостиничном бизнесе

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения обучения слушателей по программе повышения квалификации и проведения итоговой аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оснащенными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть интернета;
- 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.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)

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.

Таблица 6

Задания для самостоятельной работы:

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 (аналогии 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.	10
Итого:		30

Учебно-методические материалы

Тема 1. Бизнес – модель предприятия гостеприимства. Системный подход к управлению предприятием в конкурентной среде.

Нормативные правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 (ред. от 27.12.2024) "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации"
2. Постановление Правительства РФ от 21.09.2020 N 1515 "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания"

Основная литература

1. Набоков, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Набоков. — Москва: Дашков и К, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315932>
2. Бехар, Г. Дело не в кофе: корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар ; перевод М. Суханова. — 8-е изд. — Москва: Альпина Пабlishер, 2024. — 186 с. — ISBN 978-5-9614-5103-0. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142422.html>
3. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/560505>.

Дополнительная литература

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560423>
2. Уокер Джон, Р. Введение в гостеприимство: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 10103 «Социально-культурный сервис и туризм», 10102 «Туризм» / Уокер Р. Джон ; перевод В. Н. Егорова. — 4-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 735 с. — ISBN 978-5-238-01392-3. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81747.html>

Тема 2. Система управленческого учета и анализа предприятий сферы гостеприимства

Нормативные правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 (ред. от 27.12.2024) "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации"
2. Постановление Правительства РФ от 21.09.2020 N 1515 "Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания"

Основная литература

1. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18205-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/559975>

2. Чая, В. Т. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 354 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09167-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/560517>

Дополнительная литература

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — URL: <https://urait.ru/bcode/562321>
2. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для вузов / В. С. Боголюбов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 293 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07413-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/562141>
3. Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16985-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/563337>
4. Милл Роберт Кристи Управление рестораном [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социально-культурный сервис и туризм», «Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)», «Менеджмент в сфере услуг», «Управление персоналом»/ Милл Роберт Кристи— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 536 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81705.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Тема 3. Revenue Management: ключевая стратегия максимизации доходов в гостиничном бизнесе

Нормативные правовые документы

1. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 (ред. от 27.12.2024) "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации"
2. Постановление Правительства РФ от 21.09.2020 N 1515 "Об утверждении Правил 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. Набоков, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Набоков. — Москва: Дашков и К, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315932>
2. Производственный менеджмент. Практический курс : учебное пособие для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Иванова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18255-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536364>.
3. Чернышева, А. М. Управление продуктом : учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16619-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/560140>

Дополнительная литература

1. Джон Шоул Первоклассный сервис как конкурентное преимущество [Электронный ресурс]/ Джон Шоул— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.—

Интернет-ресурсы

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

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация - зачет в форме 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 7

**Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей
на итоговой 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 итоговую аттестацию по программе повышения квалификации

Тестовое задание № 1.

Какой расход 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, учитывающих 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 незначительные значения 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 OTA (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

Таблица 7

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса.	Знает: - основы организации деятельности гостиниц и иных средств размещения; - методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; - виды бизнес-моделей; - этапы построения бизнес-моделей компании; - основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных. Умеет: - 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 гостиницах и иных средствах размещения. Владеет навыками: - 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.
ПСК-2. Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания.	Знает: - законодательство Российской Федерации, регулирующее деятельность предприятий питания; - основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных; - теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; - основы финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях питания. Умеет: - 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. Владеет навыками: - 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).
ПСК-3. Проведение маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга.	Знает: - принципы и методы организации процесса продаж предприятия гостеприимства; - принципы и методы эффективного управления продажами на предприятии гостеприимства, критериев и показателей эффективности процесса; - организацию и реализацию операционного планирования процессов продаж на предприятии гостеприимства; - основы организации и реализации статистических исследований для повышения эффективности продаж. Умеет: - устанавливать и определять приоритеты в области управления процессами продаж; - определять, измерять и анализировать KPI процесса продаж;

	- контролировать степень достижения целей и выполнения задач в части процесса продаж на предприятии, прогнозировать результаты продаж. Владеет навыками: - 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.
--	---