

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

**ВРИО Директора
МУЗ «Санаторий «Ясные зори»**



О. Н. Карулина

«11» июня 2026 года

УТВЕРЖДАЮ

**Директор Ярославского
филиала Финуниверситета**



В. А. Кваша

«16» июня 2026 года

**А. М. Сальников
ГОСТИНИЧНЫЙ ДЕВЕЛОПМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
43.03.03 - «Гостиничное дело»,
ОП «Гостиничный бизнес»**

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 37 от 16.06.2026)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 11 от 05.06.2026)*

Ярославль 2026

Содержание

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно – тематический план	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	11
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	11
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	13
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	17
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....	17
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	17
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов	31
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	33
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	33
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	34
11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения.....	34
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	34
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	34
11.4. Доступ к электронным библиотечным системам	34

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	34
--	----

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.2.1.1 «Гостиничный девелопмент».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКП-4	Способен к взаимодействию с потребителями, партнерами, собственниками бизнеса, а также с другими заинтересованными сторонами, в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий, корпоративных стандартов сервиса, регламентов и протоколов обслуживания	1. Демонстрирует навыки построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами в целях достижения целей стратегического и оперативного управления.	Знать: научные принципы организационного проектирования и проектной деятельности и современные технологии при разработке гостиничных и туристических девелоперских проектов; основы экономики недвижимости, девелоперской и проектной деятельности в индустрии гостеприимства; методики разработки и реализации девелоперских проектов Уметь: исследовать возможности, формулировать бизнес-идеи и проекты, способствующие инновационному развитию предприятий сферы туризма и гостеприимства и повышению качества обслуживания клиентов; контролировать процесс внедрения проектных изменений; проводить оценку эффективности внедрения девелоперских проектов в том числе при помощи инструментов электронной коммерции
		2. Владеет навыками разработки и внедрения корпоративных стандартов, регламентов и протоколов обслуживания в деятельность служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: основное программное обеспечение, методическое обеспечение проектной деятельности в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с заинтересованными участниками проектной деятельности Уметь: применять навыки разработки и тестирования эффективных девелоперских проектов в том числе при взаимодействии с другими заинтересованными сторонами девелоперского проекта в целях достижения целей стратегического и оперативного управления
		3. Демонстрирует навыки работы с профессиональным программным обеспечением и CRM-системами, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.	Знать: основные методики технико-экономического обоснования проекта и финансового моделирования, основную законодательную и нормативно-правовую базу в сфере коммерческой недвижимости, основы нормативно-правового обеспечения девелоперской деятельности и гостиничного бизнеса в

			РФ и за рубежом; основы градостроительной деятельности и регулирования; основы кадастра недвижимости и правил землепользования и застройки Уметь: оценивать инвестиционную привлекательность проекта с учетом всех заинтересованных сторон проекта, создавать бизнес-план проекта с учетом рисков, кредитования, маркетингового планирования и использования финансовых инструментов в инвестиционно-строительной сфере; классифицировать объекты недвижимости и гостиничные объекты; выбирать подходящую стратегию развития девелоперского проекта
ПКП-3	Способен к управлению изменениями и организационному проектированию, внедрению инновационных технологий и проектов, новых форм и регламентов обслуживания потребителей и (или) туристов	1. Демонстрирует знания научных принципов организационного проектирования и управления изменениями, внедрения инновационных проектов.	Знать: способы оценки экономической эффективности программ развития предприятия для удовлетворенности всех стейкхолдеров с учетом технологических, предпринимательских, социальных и прочих рисков Уметь: оценивать экономическую эффективность проектов и программ развития предприятия гостиничного бизнеса, предпринимательские, социальные и прочие риски
		2. Владеет методиками исследования основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии и тактике деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, формах и технологиях обслуживания потребителей и туристов.	Знать: техники количественного, факторного и системного анализа ключевых показателей эффективности работы служб и отделов гостиничного предприятия/туристического предприятия различных форм собственности; методы формирования структуры портфеля брендов гостиничной группы и выбора гостиничного бренда участниками девелоперского проекта Уметь: применять различные способы бюджетирования и управления денежными потоками проекта с помощью современных компьютерных программ, проводить бизнес-планирование проектной деятельности
		3. Исследует рыночные возможности, формулирует бизнес-идеи и проекты, способствующие инновационному развитию предприятий сферы гостеприимства и повышению качества обслуживания потребителей.	Знать: основы разработки и внедрения рекламных кампаний и маркетингового планирования и бюджетирования на разных стадиях инвестиционного и девелоперского проекта Уметь: организовывать эффективное взаимодействие девелоперов, застройщиков, потребителей и органов власти с целью реализации масштабных проектов по раз-

			витию территорий, в том числе на основе ГЧП
		4. Контролирует процесс внедрения изменений, разрабатывает формы и регламенты обслуживания потребителей, проводит оценку эффективности и качества инновационных внедрений в деятельность гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: основы разработки и внедрения инновационных решений на разных стадиях инвестиционного и девелоперского проекта Уметь: организовывать эффективное взаимодействие потребителей и руководителей проекта для разработки кастомизированных проектных решений, ориентированных на требования рынка
ПКП-1	Способен осуществлять контроль деятельность служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, проводить оценку эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, в том числе на основе международных стандартов управленческой отчетности	1. Демонстрирует знания ключевых показателей управленческого учета и оценки эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: основы управленческой и финансовой отчетности Уметь: контролировать и внедрять эффективное взаимодействие служб и департаментов предприятия в целях максимизации выручки и прибыли от проектной деятельности
		2. Демонстрирует навыки разработки ключевых показателей эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса (KPI), организации и контроля деятельности сотрудников служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса с применением эффективных форм и методов контроля бизнес-процессов.	Знать: основы контроля и оценки эффективности сотрудников и участников проектной деятельности на разных стадиях инвестиционного и девелоперского проекта в гостиничном бизнесе Уметь: внедрять эффективные методы контроля работы сотрудников
		3. Применяет техники количественного, факторного и системного анализа ключевых показателей эффективности работы служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса различных форм собственности.	Знать: основы анализа ключевых показателей эффективности и методы их разработки применительно к девелоперской деятельности в гостиничном бизнесе Уметь: анализировать эффективность внедряемых бизнес-процессов при управлении девелоперскими проектами
		4. Владеет методиками стратегического и опера-	Знать: основные стандарты управленческого учета и отчетности, методы анализа

		тивного анализа и оценки эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/комплекса, в том числе на основе международных стандартов управленческой отчетности.	и контроля Уметь: внедрять методы подготовки и контроля управленческой отчетности в проектную и девелоперскую деятельность
--	--	---	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б.1.2.2.1.1 «Гостиничный девелопмент» относится к дисциплинам профиля «Гостиничный бизнес» профиля и цикла профиля (элективного) части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин образовательной программы по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело», профиль «Гостиничный бизнес», очная форма обучения.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з. е. / часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 / 180	180
Контактная работа - Аудиторные занятия	68	68
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие девелопмента недвижимости. Экономика недвижимости. Основы кадастра недвижимости.

Девелопмент и его значение в экономике. Предпринимательская функция девелопера. Девелопмент как процесс и способ осуществления проектной деятельности в сфере недвижимости. Стадии процесса девелопмента, стороны-участники (стейкхолдеры). Рынок недвижимости, особенности его функционирования и виды недвижимости. Формирование девелоперских идей и проектов. Объект недвижимости и особенности объектов недвижимости. Жизненный цикл объектов недвижимости. Основные положения и понятия современной системы кадастра недвижимости. Основные понятия землепользования и зе-

мельных отношений. Понятие кадастра и реестра недвижимости, деятельность Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестра). Классификация видов разрешенного использования земельных участков (ВРИ). Юридическая ответственность предпринимателей за нарушение земельного законодательства и правовое регулирование государственного земельного надзор.

Тема 2. Гостиничный девелопмент.

Системы классификаций объектов недвижимости. Классификация коммерческих объектов недвижимости, приносящих доход собственнику и инвестору. Гостиничная и конгрессно-выставочная недвижимость. Классификация гостиниц в РФ и за рубежом. Стратегический анализ деятельности гостиничного предприятия. Форма и состав аналитических финансово-экономических показателей деятельности гостиничной группы. Использование коэффициентов и статистических показателей для финансового анализа предприятия гостеприимства. Коэффициенты: ликвидности, деловой активности (оборачиваемости), финансовой устойчивости, рентабельности. Показатели рентабельности. USALI как стандарт финансового планирования и отчетности в международном гостиничном бизнесе. Основы управления девелоперским гостиничным проектом. Стратегия франчайзинга и неприсоединения в гостиничном бизнесе. Преимущества и недостатки стратегии для франчайзера и франчайзи. Основные отличия между стратегиями франчайзинга, управления и неприсоединения в гостиничном бизнесе. Софт-бренды и стратегия неприсоединения. Франчайзинг и особенность международных договорных отношений между франчайзером и франчайзи. Правовые аспекты концессионной деятельности в РФ. Правовые аспекты защиты интеллектуальной собственности в РФ.

Тема 3. Основы девелопмента как проектной деятельности.

Виды проектной деятельности. Жизненный цикл проекта. Инвестиционные и инновационные проекты. Проекты девелопмента недвижимости и их особенности. Процессы и этапы проектной деятельности. Организационная структура девелоперского проекта. Участники проектной деятельности в девелопменте. Оценка целесообразности проекта и методы оценки эффективности проекта гостиничной недвижимости. Иерархия методов отбора проектов для последующей реализации. Портфели проектов и управление ими. Матричные модели управления проектами. Прединвестиционная фаза управления проектом в девелопменте. Разработка идеи и концепции развития объекта гостиничной недвижимости. Анализ наиболее эффективного использования земли (best use). Аспекты комплексной экспертизы проекта. Бизнес-планирование. Оценка эффективности и финансовой осуществимости проекта. Оформление исходной и разрешительной документации по земельному участку. Формирование исходных данных для разработки проектной документации, экспертиза проектной документации.

Тема 4. Инвестиционная и финансовая деятельность и инвестирование в девелоперские проекты.

Понятия и виды инвестиций, инвестиционной деятельности, капитальных вложений. Виды и стратегии управления инвестиционным портфелем. Показа-

тели оценки доходности и риска инвестиционного портфеля. Инвестирование в объекты недвижимости. Особенности инвестиций в гостиничную недвижимость. Механизмы финансирования проектов девелопмента. Банковское кредитование как способ долгосрочного финансирования инвестиций в недвижимость. Финансовый анализ эффективности принятия инвестиционных решений. Учет фактора времени в инвестиционных расчетах. Основы построения финансовой модели инвестиционного проекта. Перечень и порядок расчета показателей эффективности проекта. Управление денежными потоками, виды денежных потоков и анализ денежного потока от инвестиционной деятельности. Финансовое состояние гостиничного предприятия как система показателей, отражающих наличие, размещение и использование ресурсов, финансовую устойчивость и ликвидность баланса.

Тема 5. Введение в управление строительством и градорегулирование.

Введение в градорегулирование. Градостроительная деятельность. Территориальное планирование. Градостроительное зонирование и правила землепользования и застройки (ПЗЗ). Планировка территории и градостроительный план земельного участка (ГПЗУ). Гостиничный девелопмент и взаимодействие девелоперов, застройщиков и органов власти с целью реализации проектов по развитию территорий. Публичные слушания в области градорегулирования. Разработка и экспертиза проектной документации, согласование рабочей документации, получение разрешения на строительство. Управление строительством при реализации девелоперского гостиничного проекта. выбор подрядчиков, получение разрешения на строительство, производство строительных работ и контроль за ходом строительства. Сдача объекта в эксплуатацию.

Тема 6. Управление маркетингом гостиничного девелоперского проекта.

Маркетинг недвижимости – основные принципы и характеристики. Цели и функции маркетинга недвижимости. План маркетинга в гостиничном девелопменте. Маркетинг гостиничного предприятия на различных этапах реализации гостиничного проекта. Маркетинговые исследования, направленные на предварительную оценку привлекательности девелоперского проекта. Оценка емкости рынка, темпов роста рынка. Конкурентный анализ и бенчмаркинг. Выявление незанятой рыночной ниши и новых сегментов бизнеса. Анализ внутренней и внешней среды девелоперского проекта. Адаптация элементов маркетинг-микса на разных этапах гостиничного девелоперского проекта.

5.2. Учебно – тематический план

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		

1.	Тема 1. Понятие де-велопмента недви-жимости. Экономика недвижимости. Ос-новы кадастра не-движимости.	30	8	4	4	22	Групповая дискус-сия, обсуждение проблемных во-просов темы, уст-ное обсуждение кейса
2	Тема 2. Гостиничный девелопмент.	30	12	6	6	18	Защита презента-ций по индивиду-альным заданиям, устный опрос. Ре-шение кейсов в формате бизнес-игры
3	Тема 3. Основы девелопмента как проект-ной деятельности	30	12	6	6	18	Решение ситуаци-онных задач. Вы-полнение и защита проекта в мини-группах
4.	Тема 4. Инвестици-онная и финансовая деятельность и инве-стирование в девело-перские проекты.	30	12	6	6	18	Устный опрос, вы-полнение практи-ческих заданий
5.	Тема 5. Введение в управление строи-тельством и градоре-гулирование.	30	12	6	6	18	Деловая игра
6.	Тема 6 Управление маркетингом гости-ничного девелопер-ского проекта.	30	12	6	6	18	Устный опрос, ин-дивидуальные до-клады по темам, решение задач, выполнение теста
	В целом по дисци-плине	180	68	34	34	112	Согласно учебно-му плану: кон-трольная работа
	Итого в %	100	38	50	50	62	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семи-нарах, практических занятиях, рекоменду-емые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Понятие девелопмента недвижимо-сти. Экономика не-движимости. Основы кадастра недвижимо-сти.	Рынок коммерческой недвижимости и осо-бенности его функционирования. Функциональные модели девелоперской дея-тельности. Сущность концепции девелопмента: стадии процесса девелопмента, стейкхолдеры Рекомендуемые источники: Раздел 8: № 1-10, 11,12,13,17 Раздел 9: 1.	Работа в малых группах Дискус-сия. Просмотр ви-део. Выполнение заданий в мини-группах.

Тема 2. Гостиничный девелопмент.	Место гостиничной недвижимости в структуре рынка коммерческой и жилой недвижимости. Виды управления гостиничным бизнесом в РФ ГЧП при реализации масштабных инвестиционных гостиничных проектов. Рекомендуемые источники: Раздел 8: № 1-10, 11-15 Раздел 9: 1.	Решение кейсов, деловая игра
Тема 3. Основы девелопмента как проектной деятельности	Разработка идеи и формирование концепции проекта. Бизнес-план проекта, оценка эффективности и реализуемости проекта Техническое обеспечение объекта недвижимости. Рекомендуемые источники Раздел 8: № 1-10, 16,18,12,11,13 Раздел 9: 1.	Разбор мини-кейсов, решение ситуационных задач. Выполнение и защита проекта в мини-группах
Тема 4. Инвестиционная и финансовая деятельность и инвестирование в девелоперские проекты.	1. Расчет показателей эффективности инвестиций. 2. Структура бизнес-плана проекта. 3. Календарное и сетевое планирование. Рекомендуемые источники: Раздел 8: № 1-10, 11,13,14,18 Раздел 9: 1.	Разбор и обсуждение кейса, выполнение ситуационного задания
Тема 5. Введение в управление строительством и градорегулирование.	Градорегулирование мегаполисов. Девелопмент и редевелопмент территорий. Формирование туристско-рекреационных кластеров Рекомендуемые источники: Раздел 8: № 1-10, 11,12,15,17 Раздел 9: 1.	Обсуждение проблемных вопросов темы, дискуссия, деловая игра
Тема 6. Управление маркетингом гостиничного девелоперского проекта.	Исследование конкурентных преимуществ проекта Проведение маркетингового анализа Выделение основных сегментов бизнеса и формирование УТП. Рекомендуемые источники: Раздел 8: № 1-10, 11,12,13 Раздел 9: 1.	Индивидуальные доклады по темам, выполнение теста, решение ситуационных заданий

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка эссе;
- подготовка к экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь

обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Понятие деvelopeмента недвижимости. Экономика недвижимости. Основы кадастра недвижимости.	Организация деятельности девелоперских компаний. Государственное регулирование рынка недвижимости	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников. Изучение аналитических и научных публикаций, ответ на заданные вопросы, подготовка и выполнение контрольной работы
Тема 2. Гостиничный деvelopeмент.	Специфические особенности деvelopeмента за вознаграждение. Особенности юридического сопровождения договоров коммерческой концессии в РФ. Софт-бренды как разновидность гибридного управления гостиничной группой. Развитие российской модели франчайзинга в индустрии туризма и гостеприимства.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников. Изучение аналитических и научных публикаций, ответ на заданные вопросы, подготовка и выполнение контрольной работы
Тема 3. Основы деvelopeмента как проектной деятельности.	Разработка и согласование проектной документации. Состав проектной документации и механизм ее разработки и согласования.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников. Изучение аналитических и научных публикаций, ответ на заданные вопросы, подготовка и выполнение контрольной работы
Тема 4. Инвестиционная и финансовая деятельность	Организация технического надзора и строительного контроля. Источники финансирования девелоперских проектов.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ

и инвести- вание в девелоперские проекты.	Виды и исчисление налогов.	статистических ма- териалов и данных интернет- источни- ков. Изучение ана- литических и науч- ных публикаций, ответ на заданные вопросы, подготовка и выполнение кон- трольной работы
Тема 5. Вве- дение в управление строитель- ством и гра- дорегулиро- вание.	Строительство загородных гостиничных объектов. Концепция зеленого строительства и сертифика- ция. Кадастровый учет недвижимости	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систе- матизация и анализ статистических ма- териалов и данных интернет- источни- ков. Изучение ана- литических и науч- ных публикаций, ответ на заданные вопросы, подготовка и выполнение кон- трольной работы
Тема 6. Управление маркетингом гостиничного девелоперско- го проекта.	Ценообразование гостиничного продукта. Стратегии ценообразования. Основные показатели операционной деятельности гостиничного предприятия.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систе- матизация и анализ статистических ма- териалов и данных интернет- источни- ков. Изучение ана- литических и науч- ных публикаций, ответ на заданные вопросы, подготовка и выполнение кон- трольной работы

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные вопросы для подготовки контрольной работы:

- 1) Девелопмент и его значение в экономике. Девелопмент как процесс и способ осуществления проектной деятельности в сфере недвижимости.
- 2) Рынок недвижимости и виды недвижимости. Формирование девелоперских идей и проектов.
- 3) Объект недвижимости и особенности объектов недвижимости. Жизненный цикл объектов недвижимости.
- 4) Целевое назначение земель в РФ. Основные положения и понятия современной системы кадастра недвижимости. Основные понятия землепользования и земельных отношений.

5) Форма и состав аналитических финансово-экономических показателей деятельности гостиничной группы.

6) Использование коэффициентов и статистических показателей для финансового анализа предприятия гостеприимства.

7) Коэффициенты: ликвидности, деловой активности (оборачиваемости), финансовой устойчивости, рентабельности. Показатели рентабельности. USALI как стандарт финансового планирования и отчетности в международном гостиничном бизнесе.

8) Основы управления девелоперским гостиничным проектом.

9) Стратегия франчайзинга и неприсоединения в гостиничном бизнесе. Преимущества и недостатки стратегии для франчайзера и франчайзи. Основные отличия между стратегиями франчайзинга, управления и неприсоединения в гостиничном бизнесе.

10) Софт-бренды и стратегия неприсоединения.

11) Инвестирование в объекты недвижимости. Особенности инвестиций в гостиничную недвижимость.

12) Оптимизация стоимости привлекаемого капитала при реализации инвестиционного проекта.

13) Финансовый анализ эффективности принятия инвестиционных решений. Учет фактора времени в инвестиционных расчетах.

14) Основы построения финансовой модели инвестиционного проекта.

15) Бизнес-план как инструмент эффективного управления проектной деятельностью

16) Управление денежными потоками, виды денежных потоков и анализ денежного потока от инвестиционной деятельности.

17) Прогнозирование бюджета денежных потоков и рентабельность проекта.

Примерный перечень вопросов для тестирования:

1. Отношение суммы приведенного операционного дохода к дисконтированной сумме инвестиций называется:

- а) индексом инфляции
- б) индексом доходности
- в) индексом роста
- г) индексом корреляции

2. EBITDA в финансовом управлении проектами – это:

- а) доходы до выплаты налогов
- б) чистая прибыль
- в) доходы до выплаты процентов и налогов
- г) доходы до выплаты процентов, налогов и амортизации

3. Отели вынуждены заниматься управлением доходами и отражать стратегию ценообразования в бизнес-плане проекта нового отеля, потому что (укажите все верные варианты):

- а) отель располагает ограниченным количеством номеров
- б) цена на реализуемые отелем гостиничные номера и другие услуги остается неизменной в разные периоды времени

в) спрос на гостиничные услуги подвержен колебаниям
 г) у гостиничного предприятия обычно низкие постоянные и переменные издержки

4. К основным рискам для франчайзера при развитии франчайзинговой сети относится:

- а) репутационный
- б) конкуренции
- в) затрат
- г) коррупции

5. В 2020 г. в условиях пандемии Covid-19 такие новые гостиничные форматы как апарт-отели вышли на стадию:

- а) выведения на рынок
- б) зрелости
- в) упадка
- г) роста

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание контрольной работы/эссе/расчетно-аналитической работы/домашнего творческого задания/проектной работы, аудиторных и домашних заданий, подготовка докладов и участие в обсуждениях на практических занятиях), оценки итоговых знаний (по результатам зачета/экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п /п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре, в том числе контрольная работа/эссе/расчетно-аналитическая работа/домашнее творческое задание/проектная работа	40 10
2.	Зачет/экзамен	60
	Итого:	100

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	5	Математический расчет $Оц = Кз \times Пз$ $5 \text{ баллов} = 34 \times 0,15$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество баллов за занятие, посещаемое студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	5	Доклад, презентация – 10 баллов Информационное сообщение – 1 баллов Участие в обсуждении – 2 балла Краткое выступление – 2 балл

Активность при проведении внеаудиторной работы	0	1	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 10 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	0	1	Выполнение контрольной работы/эссе/расчетно-аналитической работы/домашнего творческого задания/проектной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- решение тестов, индивидуальных заданий и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольной работы/эссе/расчетно-аналитической работы/домашнего творческого задания/проектной работы и обсуждение результатов.

Вторая составляющая оценивает ответ на зачете или экзамене и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на зачете/экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Например, первый теоретический вопрос максимально оценивается в 15 баллов, второй теоретический вопрос оценивается в 15 баллов, третье задание по формированию умения применять теоретические знания для анализа реальности – 30 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно» («зачтено»);
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо» («зачтено»);

- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично» («зачтено»).

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам экзамена— 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве сдачи экзамена он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Примеры оценочных средств для проверки компетенций, формируемых дисциплиной

Компетенция	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКП-1 Способен осуществлять контроль деятельности	1. Демонстрирует знания ключевых показателей управленческого учета и оцен-	Знать: основы управленческой и финансовой отчетности Уметь: контролировать и внедрять эф-	1. Найдите срок окупаемости проекта, реализуемого инвестиционной компанией, если известно, что объем капиталовложений составил 15 млн руб-

служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, проводить оценку эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, в том числе на основе международных стандартов управленческой отчетности	ки эффективно-сти деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного о комплекса.	фективное взаимодействие служб и департаментов предприятия в целях максимизации выручки и прибыли от проектной деятельности	лей, горизонт планирования проекта 10 лет, а чистая прибыль от реализации проекта составляет 4 млн рублей ежегодно? Опишите поэтапно процесс решения задачи, укажите, чем дисконтированный срок окупаемости проекта отличается от простого (не дисконтированно-го) 2. Инвестиционные затраты равны 10 млн. рублей, дисконтированный денежный поток первого года 25 млн. рублей, второго года –4, 5 млн. рублей, третьего года 4,2 млн. рублей, четвертого года 1,8 млн рублей, пятого года 1 млн рублей. Какой дисконтированный срок окупаемости? Опишите процесс решения.																																																																																																																																																																																																																																																												
	2. Демонстрирует навыки разработки ключевых показателей эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного о комплекса (KPI), организации и контроля деятельности сотрудников служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного о комплекса с применением эффективных форм и методов контроля бизнес-процессов.	Знать: основы контроля и оценки эффективности сотрудников и участников проектной деятельности на разных стадиях инвестиционного и девелоперского проекта в гостиничном бизнесе Уметь: внедрять эффективные методы контроля работы сотрудников	1. Компания реализует инвестиционный проект сроком в 10 лет. Сумма первоначальных инвестиций «нулевого» года 150 млн рублей. Для реализации проекта понадобится дополнительно 120 млн рублей на пятом году проекта. Чистый денежный поток от проекта по бизнес-плану распределен следующим образом. Ставка доходности иди дисконтирования по предшествующим проектам компании составляет 12%. Сделайте вывод о принятии или отказе от проекта и рассчитайте индекс доходности. Опишите процесс и формула подсчета поэтапно по каждому году проекта, для нахождения итогового значения показателей воспользуйтесь таблицей.																																																																																																																																																																																																																																																												
			Таблица коэффициентов дисконтирования (Present Value table) 1/(1+R)ⁿ <table><tr><th></th><th>5%</th><th>6%</th><th>7%</th><th>8%</th><th>9%</th><th>10%</th><th>11%</th><th>12%</th><th>13%</th><th>14%</th><th>15%</th></tr><tr><td>1</td><td>0.9524</td><td>0.9434</td><td>0.9346</td><td>0.9259</td><td>0.9174</td><td>0.9091</td><td>0.9009</td><td>0.8929</td><td>0.8850</td><td>0.8772</td><td>0.8695</td></tr><tr><td>2</td><td>0.9070</td><td>0.8900</td><td>0.8734</td><td>0.8573</td><td>0.8417</td><td>0.8264</td><td>0.8114</td><td>0.7967</td><td>0.7822</td><td>0.7681</td><td>0.7541</td></tr><tr><td>3</td><td>0.8638</td><td>0.8396</td><td>0.8163</td><td>0.7938</td><td>0.7722</td><td>0.7513</td><td>0.7312</td><td>0.7118</td><td>0.6931</td><td>0.6750</td><td>0.6575</td></tr><tr><td>4</td><td>0.8227</td><td>0.7921</td><td>0.7629</td><td>0.7350</td><td>0.7084</td><td>0.6830</td><td>0.6587</td><td>0.6355</td><td>0.6133</td><td>0.5921</td><td>0.5718</td></tr><tr><td>5</td><td>0.7835</td><td>0.7473</td><td>0.7130</td><td>0.6806</td><td>0.6499</td><td>0.6209</td><td>0.5935</td><td>0.5674</td><td>0.5428</td><td>0.5194</td><td>0.4972</td></tr><tr><td>6</td><td>0.7462</td><td>0.7050</td><td>0.6663</td><td>0.6302</td><td>0.5953</td><td>0.5615</td><td>0.5286</td><td>0.4966</td><td>0.4654</td><td>0.4350</td><td>0.4053</td></tr><tr><td>7</td><td>0.7107</td><td>0.6651</td><td>0.6227</td><td>0.5835</td><td>0.5470</td><td>0.5132</td><td>0.4817</td><td>0.4513</td><td>0.4219</td><td>0.3936</td><td>0.3759</td></tr><tr><td>8</td><td>0.6768</td><td>0.6274</td><td>0.5820</td><td>0.5403</td><td>0.5012</td><td>0.4645</td><td>0.4309</td><td>0.4003</td><td>0.3706</td><td>0.3418</td><td>0.3240</td></tr><tr><td>9</td><td>0.6446</td><td>0.5919</td><td>0.5439</td><td>0.5002</td><td>0.4604</td><td>0.4241</td><td>0.3909</td><td>0.3606</td><td>0.3329</td><td>0.3075</td><td>0.2843</td></tr><tr><td>10</td><td>0.6139</td><td>0.5584</td><td>0.5083</td><td>0.4625</td><td>0.4204</td><td>0.3825</td><td>0.3476</td><td>0.3154</td><td>0.2856</td><td>0.2581</td><td>0.2327</td></tr><tr><td>11</td><td>0.5847</td><td>0.5268</td><td>0.4731</td><td>0.4239</td><td>0.3785</td><td>0.3365</td><td>0.3017</td><td>0.2691</td><td>0.2386</td><td>0.2101</td><td>0.1836</td></tr><tr><td>12</td><td>0.5568</td><td>0.4970</td><td>0.4440</td><td>0.3971</td><td>0.3552</td><td>0.3186</td><td>0.2858</td><td>0.2567</td><td>0.2307</td><td>0.2076</td><td>0.1869</td></tr><tr><td>13</td><td>0.5303</td><td>0.4688</td><td>0.4150</td><td>0.3677</td><td>0.3242</td><td>0.2847</td><td>0.2475</td><td>0.2139</td><td>0.1842</td><td>0.1613</td><td>0.1405</td></tr><tr><td>14</td><td>0.5051</td><td>0.4423</td><td>0.3878</td><td>0.3405</td><td>0.2992</td><td>0.2633</td><td>0.2320</td><td>0.2046</td><td>0.1807</td><td>0.1597</td><td>0.1413</td></tr><tr><td>15</td><td>0.4810</td><td>0.4173</td><td>0.3624</td><td>0.3152</td><td>0.2745</td><td>0.2394</td><td>0.2090</td><td>0.1827</td><td>0.1599</td><td>0.1401</td><td>0.1229</td></tr><tr><td>16</td><td>0.4581</td><td>0.3936</td><td>0.3387</td><td>0.2919</td><td>0.2519</td><td>0.2178</td><td>0.1883</td><td>0.1631</td><td>0.1415</td><td>0.1229</td><td>0.1069</td></tr><tr><td>17</td><td>0.4363</td><td>0.3714</td><td>0.3166</td><td>0.2703</td><td>0.2311</td><td>0.1978</td><td>0.1696</td><td>0.1456</td><td>0.1252</td><td>0.1078</td><td>0.0929</td></tr><tr><td>18</td><td>0.4155</td><td>0.3503</td><td>0.2959</td><td>0.2502</td><td>0.2115</td><td>0.1799</td><td>0.1528</td><td>0.1300</td><td>0.1108</td><td>0.0946</td><td>0.0804</td></tr><tr><td>19</td><td>0.3957</td><td>0.3305</td><td>0.2765</td><td>0.2317</td><td>0.1945</td><td>0.1635</td><td>0.1377</td><td>0.1161</td><td>0.0981</td><td>0.0829</td><td>0.0703</td></tr><tr><td>20</td><td>0.3769</td><td>0.3118</td><td>0.2584</td><td>0.2145</td><td>0.1784</td><td>0.1486</td><td>0.1240</td><td>0.1037</td><td>0.0868</td><td>0.0728</td><td>0.0611</td></tr></table>		5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	1	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8695	2	0.9070	0.8900	0.8734	0.8573	0.8417	0.8264	0.8114	0.7967	0.7822	0.7681	0.7541	3	0.8638	0.8396	0.8163	0.7938	0.7722	0.7513	0.7312	0.7118	0.6931	0.6750	0.6575	4	0.8227	0.7921	0.7629	0.7350	0.7084	0.6830	0.6587	0.6355	0.6133	0.5921	0.5718	5	0.7835	0.7473	0.7130	0.6806	0.6499	0.6209	0.5935	0.5674	0.5428	0.5194	0.4972	6	0.7462	0.7050	0.6663	0.6302	0.5953	0.5615	0.5286	0.4966	0.4654	0.4350	0.4053	7	0.7107	0.6651	0.6227	0.5835	0.5470	0.5132	0.4817	0.4513	0.4219	0.3936	0.3759	8	0.6768	0.6274	0.5820	0.5403	0.5012	0.4645	0.4309	0.4003	0.3706	0.3418	0.3240	9	0.6446	0.5919	0.5439	0.5002	0.4604	0.4241	0.3909	0.3606	0.3329	0.3075	0.2843	10	0.6139	0.5584	0.5083	0.4625	0.4204	0.3825	0.3476	0.3154	0.2856	0.2581	0.2327	11	0.5847	0.5268	0.4731	0.4239	0.3785	0.3365	0.3017	0.2691	0.2386	0.2101	0.1836	12	0.5568	0.4970	0.4440	0.3971	0.3552	0.3186	0.2858	0.2567	0.2307	0.2076	0.1869	13	0.5303	0.4688	0.4150	0.3677	0.3242	0.2847	0.2475	0.2139	0.1842	0.1613	0.1405	14	0.5051	0.4423	0.3878	0.3405	0.2992	0.2633	0.2320	0.2046	0.1807	0.1597	0.1413	15	0.4810	0.4173	0.3624	0.3152	0.2745	0.2394	0.2090	0.1827	0.1599	0.1401	0.1229	16	0.4581	0.3936	0.3387	0.2919	0.2519	0.2178	0.1883	0.1631	0.1415	0.1229	0.1069	17	0.4363	0.3714	0.3166	0.2703	0.2311	0.1978	0.1696	0.1456	0.1252	0.1078	0.0929	18	0.4155	0.3503	0.2959	0.2502	0.2115	0.1799	0.1528	0.1300	0.1108	0.0946	0.0804	19	0.3957	0.3305	0.2765	0.2317	0.1945	0.1635	0.1377	0.1161	0.0981	0.0829	0.0703	20	0.3769	0.3118	0.2584	0.2145	0.1784	0.1486	0.1240	0.1037	0.0868	0.0728	0.0611
	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%																																																																																																																																																																																																																																																				
1	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8695																																																																																																																																																																																																																																																				
2	0.9070	0.8900	0.8734	0.8573	0.8417	0.8264	0.8114	0.7967	0.7822	0.7681	0.7541																																																																																																																																																																																																																																																				
3	0.8638	0.8396	0.8163	0.7938	0.7722	0.7513	0.7312	0.7118	0.6931	0.6750	0.6575																																																																																																																																																																																																																																																				
4	0.8227	0.7921	0.7629	0.7350	0.7084	0.6830	0.6587	0.6355	0.6133	0.5921	0.5718																																																																																																																																																																																																																																																				
5	0.7835	0.7473	0.7130	0.6806	0.6499	0.6209	0.5935	0.5674	0.5428	0.5194	0.4972																																																																																																																																																																																																																																																				
6	0.7462	0.7050	0.6663	0.6302	0.5953	0.5615	0.5286	0.4966	0.4654	0.4350	0.4053																																																																																																																																																																																																																																																				
7	0.7107	0.6651	0.6227	0.5835	0.5470	0.5132	0.4817	0.4513	0.4219	0.3936	0.3759																																																																																																																																																																																																																																																				
8	0.6768	0.6274	0.5820	0.5403	0.5012	0.4645	0.4309	0.4003	0.3706	0.3418	0.3240																																																																																																																																																																																																																																																				
9	0.6446	0.5919	0.5439	0.5002	0.4604	0.4241	0.3909	0.3606	0.3329	0.3075	0.2843																																																																																																																																																																																																																																																				
10	0.6139	0.5584	0.5083	0.4625	0.4204	0.3825	0.3476	0.3154	0.2856	0.2581	0.2327																																																																																																																																																																																																																																																				
11	0.5847	0.5268	0.4731	0.4239	0.3785	0.3365	0.3017	0.2691	0.2386	0.2101	0.1836																																																																																																																																																																																																																																																				
12	0.5568	0.4970	0.4440	0.3971	0.3552	0.3186	0.2858	0.2567	0.2307	0.2076	0.1869																																																																																																																																																																																																																																																				
13	0.5303	0.4688	0.4150	0.3677	0.3242	0.2847	0.2475	0.2139	0.1842	0.1613	0.1405																																																																																																																																																																																																																																																				
14	0.5051	0.4423	0.3878	0.3405	0.2992	0.2633	0.2320	0.2046	0.1807	0.1597	0.1413																																																																																																																																																																																																																																																				
15	0.4810	0.4173	0.3624	0.3152	0.2745	0.2394	0.2090	0.1827	0.1599	0.1401	0.1229																																																																																																																																																																																																																																																				
16	0.4581	0.3936	0.3387	0.2919	0.2519	0.2178	0.1883	0.1631	0.1415	0.1229	0.1069																																																																																																																																																																																																																																																				
17	0.4363	0.3714	0.3166	0.2703	0.2311	0.1978	0.1696	0.1456	0.1252	0.1078	0.0929																																																																																																																																																																																																																																																				
18	0.4155	0.3503	0.2959	0.2502	0.2115	0.1799	0.1528	0.1300	0.1108	0.0946	0.0804																																																																																																																																																																																																																																																				
19	0.3957	0.3305	0.2765	0.2317	0.1945	0.1635	0.1377	0.1161	0.0981	0.0829	0.0703																																																																																																																																																																																																																																																				
20	0.3769	0.3118	0.2584	0.2145	0.1784	0.1486	0.1240	0.1037	0.0868	0.0728	0.0611																																																																																																																																																																																																																																																				
Год	Чистый денежный поток, руб.																																																																																																																																																																																																																																																														

			<table><tr><td>1</td><td>10</td></tr><tr><td>2</td><td>20</td></tr><tr><td>3</td><td>30</td></tr><tr><td>4</td><td>50</td></tr><tr><td>5</td><td>10</td></tr><tr><td>6</td><td>35</td></tr><tr><td>7</td><td>45</td></tr><tr><td>8</td><td>45</td></tr><tr><td>9</td><td>25</td></tr><tr><td>10</td><td>10</td></tr></table> 2. В таблице представлены чистые денежные потоки независимых проектов А, Б, В. Требуется рассчитать ЧДД каждого проекта, если ставка дисконтирования равна 5% и 10%. Оценить проекты при двух выбранных ставках. <table><tr><td>Проекты</td><td>0 год</td><td>1 год</td><td>2 год</td></tr><tr><td>А</td><td>-175</td><td>100</td><td>100</td></tr><tr><td>Б</td><td>-200</td><td>60</td><td>60</td></tr><tr><td>В</td><td>50</td><td>-100</td><td>-100</td></tr></table> Таблица коэффициентов дисконтирования (Present Value table) $1/(1+R)^n$ <table><tr><td></td><td>5%</td><td>6%</td><td>7%</td><td>8%</td><td>9%</td><td>10%</td><td>11%</td><td>12%</td><td>13%</td><td>14%</td><td>15%</td></tr><tr><td>1</td><td>0.9524</td><td>0.9434</td><td>0.9346</td><td>0.9259</td><td>0.9174</td><td>0.9091</td><td>0.9009</td><td>0.8929</td><td>0.8850</td><td>0.8772</td><td>0.8696</td></tr><tr><td>2</td><td>0.9070</td><td>0.8900</td><td>0.8734</td><td>0.8573</td><td>0.8417</td><td>0.8264</td><td>0.8116</td><td>0.7972</td><td>0.7831</td><td>0.7695</td><td>0.7561</td></tr><tr><td>3</td><td>0.8638</td><td>0.8396</td><td>0.8163</td><td>0.7938</td><td>0.7722</td><td>0.7513</td><td>0.7312</td><td>0.7118</td><td>0.6931</td><td>0.6750</td><td>0.6575</td></tr><tr><td>4</td><td>0.8227</td><td>0.7921</td><td>0.7629</td><td>0.7350</td><td>0.7084</td><td>0.6830</td><td>0.6587</td><td>0.6355</td><td>0.6133</td><td>0.5921</td><td>0.5718</td></tr><tr><td>5</td><td>0.7835</td><td>0.7473</td><td>0.7130</td><td>0.6806</td><td>0.6499</td><td>0.6209</td><td>0.5935</td><td>0.5674</td><td>0.5428</td><td>0.5194</td><td>0.4972</td></tr><tr><td>6</td><td>0.7462</td><td>0.7050</td><td>0.6663</td><td>0.6302</td><td>0.5963</td><td>0.5645</td><td>0.5346</td><td>0.5066</td><td>0.4803</td><td>0.4556</td><td>0.4323</td></tr><tr><td>7</td><td>0.7107</td><td>0.6651</td><td>0.6227</td><td>0.5835</td><td>0.5470</td><td>0.5132</td><td>0.4817</td><td>0.4523</td><td>0.4251</td><td>0.3998</td><td>0.3759</td></tr><tr><td>8</td><td>0.6768</td><td>0.6274</td><td>0.5820</td><td>0.5403</td><td>0.5019</td><td>0.4665</td><td>0.4339</td><td>0.4039</td><td>0.3762</td><td>0.3506</td><td>0.3269</td></tr><tr><td>9</td><td>0.6446</td><td>0.5919</td><td>0.5439</td><td>0.5002</td><td>0.4604</td><td>0.4241</td><td>0.3909</td><td>0.3606</td><td>0.3329</td><td>0.3075</td><td>0.2843</td></tr><tr><td>10</td><td>0.6139</td><td>0.5584</td><td>0.5083</td><td>0.4632</td><td>0.4224</td><td>0.3855</td><td>0.3522</td><td>0.3220</td><td>0.2946</td><td>0.2697</td><td>0.2472</td></tr><tr><td>11</td><td>0.5847</td><td>0.5268</td><td>0.4731</td><td>0.4289</td><td>0.3875</td><td>0.3500</td><td>0.3173</td><td>0.2875</td><td>0.2607</td><td>0.2366</td><td>0.2149</td></tr><tr><td>12</td><td>0.5568</td><td>0.4970</td><td>0.4440</td><td>0.3971</td><td>0.3555</td><td>0.3186</td><td>0.2858</td><td>0.2567</td><td>0.2307</td><td>0.2076</td><td>0.1869</td></tr><tr><td>13</td><td>0.5303</td><td>0.4688</td><td>0.4150</td><td>0.3677</td><td>0.3262</td><td>0.2897</td><td>0.2575</td><td>0.2292</td><td>0.2042</td><td>0.1821</td><td>0.1625</td></tr><tr><td>14</td><td>0.5051</td><td>0.4423</td><td>0.3878</td><td>0.3405</td><td>0.2992</td><td>0.2631</td><td>0.2310</td><td>0.2046</td><td>0.1807</td><td>0.1597</td><td>0.1413</td></tr><tr><td>15</td><td>0.4810</td><td>0.4173</td><td>0.3624</td><td>0.3152</td><td>0.2745</td><td>0.2394</td><td>0.2090</td><td>0.1827</td><td>0.1599</td><td>0.1401</td><td>0.1229</td></tr><tr><td>16</td><td>0.4581</td><td>0.3936</td><td>0.3387</td><td>0.2919</td><td>0.2518</td><td>0.2178</td><td>0.1883</td><td>0.1631</td><td>0.1415</td><td>0.1229</td><td>0.1069</td></tr><tr><td>17</td><td>0.4363</td><td>0.3714</td><td>0.3166</td><td>0.2703</td><td>0.2311</td><td>0.1978</td><td>0.1696</td><td>0.1456</td><td>0.1252</td><td>0.1078</td><td>0.0929</td></tr><tr><td>18</td><td>0.4155</td><td>0.3503</td><td>0.2959</td><td>0.2502</td><td>0.2120</td><td>0.1799</td><td>0.1528</td><td>0.1300</td><td>0.1108</td><td>0.0946</td><td>0.0808</td></tr><tr><td>19</td><td>0.3957</td><td>0.3305</td><td>0.2765</td><td>0.2317</td><td>0.1945</td><td>0.1635</td><td>0.1377</td><td>0.1161</td><td>0.0981</td><td>0.0829</td><td>0.0703</td></tr><tr><td>20</td><td>0.3769</td><td>0.3118</td><td>0.2584</td><td>0.2145</td><td>0.1784</td><td>0.1486</td><td>0.1240</td><td>0.1037</td><td>0.0868</td><td>0.0728</td><td>0.0613</td></tr></table>	1	10	2	20	3	30	4	50	5	10	6	35	7	45	8	45	9	25	10	10	Проекты	0 год	1 год	2 год	А	-175	100	100	Б	-200	60	60	В	50	-100	-100		5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	1	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8696	2	0.9070	0.8900	0.8734	0.8573	0.8417	0.8264	0.8116	0.7972	0.7831	0.7695	0.7561	3	0.8638	0.8396	0.8163	0.7938	0.7722	0.7513	0.7312	0.7118	0.6931	0.6750	0.6575	4	0.8227	0.7921	0.7629	0.7350	0.7084	0.6830	0.6587	0.6355	0.6133	0.5921	0.5718	5	0.7835	0.7473	0.7130	0.6806	0.6499	0.6209	0.5935	0.5674	0.5428	0.5194	0.4972	6	0.7462	0.7050	0.6663	0.6302	0.5963	0.5645	0.5346	0.5066	0.4803	0.4556	0.4323	7	0.7107	0.6651	0.6227	0.5835	0.5470	0.5132	0.4817	0.4523	0.4251	0.3998	0.3759	8	0.6768	0.6274	0.5820	0.5403	0.5019	0.4665	0.4339	0.4039	0.3762	0.3506	0.3269	9	0.6446	0.5919	0.5439	0.5002	0.4604	0.4241	0.3909	0.3606	0.3329	0.3075	0.2843	10	0.6139	0.5584	0.5083	0.4632	0.4224	0.3855	0.3522	0.3220	0.2946	0.2697	0.2472	11	0.5847	0.5268	0.4731	0.4289	0.3875	0.3500	0.3173	0.2875	0.2607	0.2366	0.2149	12	0.5568	0.4970	0.4440	0.3971	0.3555	0.3186	0.2858	0.2567	0.2307	0.2076	0.1869	13	0.5303	0.4688	0.4150	0.3677	0.3262	0.2897	0.2575	0.2292	0.2042	0.1821	0.1625	14	0.5051	0.4423	0.3878	0.3405	0.2992	0.2631	0.2310	0.2046	0.1807	0.1597	0.1413	15	0.4810	0.4173	0.3624	0.3152	0.2745	0.2394	0.2090	0.1827	0.1599	0.1401	0.1229	16	0.4581	0.3936	0.3387	0.2919	0.2518	0.2178	0.1883	0.1631	0.1415	0.1229	0.1069	17	0.4363	0.3714	0.3166	0.2703	0.2311	0.1978	0.1696	0.1456	0.1252	0.1078	0.0929	18	0.4155	0.3503	0.2959	0.2502	0.2120	0.1799	0.1528	0.1300	0.1108	0.0946	0.0808	19	0.3957	0.3305	0.2765	0.2317	0.1945	0.1635	0.1377	0.1161	0.0981	0.0829	0.0703	20	0.3769	0.3118	0.2584	0.2145	0.1784	0.1486	0.1240	0.1037	0.0868	0.0728	0.0613
1	10																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
2	20																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
3	30																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
4	50																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
5	10																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
6	35																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
7	45																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
8	45																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
9	25																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
10	10																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Проекты	0 год	1 год	2 год																																																																																																																																																																																																																																																																																																
А	-175	100	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Б	-200	60	60																																																																																																																																																																																																																																																																																																
В	50	-100	-100																																																																																																																																																																																																																																																																																																
	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%																																																																																																																																																																																																																																																																																								
1	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8696																																																																																																																																																																																																																																																																																								
2	0.9070	0.8900	0.8734	0.8573	0.8417	0.8264	0.8116	0.7972	0.7831	0.7695	0.7561																																																																																																																																																																																																																																																																																								
3	0.8638	0.8396	0.8163	0.7938	0.7722	0.7513	0.7312	0.7118	0.6931	0.6750	0.6575																																																																																																																																																																																																																																																																																								
4	0.8227	0.7921	0.7629	0.7350	0.7084	0.6830	0.6587	0.6355	0.6133	0.5921	0.5718																																																																																																																																																																																																																																																																																								
5	0.7835	0.7473	0.7130	0.6806	0.6499	0.6209	0.5935	0.5674	0.5428	0.5194	0.4972																																																																																																																																																																																																																																																																																								
6	0.7462	0.7050	0.6663	0.6302	0.5963	0.5645	0.5346	0.5066	0.4803	0.4556	0.4323																																																																																																																																																																																																																																																																																								
7	0.7107	0.6651	0.6227	0.5835	0.5470	0.5132	0.4817	0.4523	0.4251	0.3998	0.3759																																																																																																																																																																																																																																																																																								
8	0.6768	0.6274	0.5820	0.5403	0.5019	0.4665	0.4339	0.4039	0.3762	0.3506	0.3269																																																																																																																																																																																																																																																																																								
9	0.6446	0.5919	0.5439	0.5002	0.4604	0.4241	0.3909	0.3606	0.3329	0.3075	0.2843																																																																																																																																																																																																																																																																																								
10	0.6139	0.5584	0.5083	0.4632	0.4224	0.3855	0.3522	0.3220	0.2946	0.2697	0.2472																																																																																																																																																																																																																																																																																								
11	0.5847	0.5268	0.4731	0.4289	0.3875	0.3500	0.3173	0.2875	0.2607	0.2366	0.2149																																																																																																																																																																																																																																																																																								
12	0.5568	0.4970	0.4440	0.3971	0.3555	0.3186	0.2858	0.2567	0.2307	0.2076	0.1869																																																																																																																																																																																																																																																																																								
13	0.5303	0.4688	0.4150	0.3677	0.3262	0.2897	0.2575	0.2292	0.2042	0.1821	0.1625																																																																																																																																																																																																																																																																																								
14	0.5051	0.4423	0.3878	0.3405	0.2992	0.2631	0.2310	0.2046	0.1807	0.1597	0.1413																																																																																																																																																																																																																																																																																								
15	0.4810	0.4173	0.3624	0.3152	0.2745	0.2394	0.2090	0.1827	0.1599	0.1401	0.1229																																																																																																																																																																																																																																																																																								
16	0.4581	0.3936	0.3387	0.2919	0.2518	0.2178	0.1883	0.1631	0.1415	0.1229	0.1069																																																																																																																																																																																																																																																																																								
17	0.4363	0.3714	0.3166	0.2703	0.2311	0.1978	0.1696	0.1456	0.1252	0.1078	0.0929																																																																																																																																																																																																																																																																																								
18	0.4155	0.3503	0.2959	0.2502	0.2120	0.1799	0.1528	0.1300	0.1108	0.0946	0.0808																																																																																																																																																																																																																																																																																								
19	0.3957	0.3305	0.2765	0.2317	0.1945	0.1635	0.1377	0.1161	0.0981	0.0829	0.0703																																																																																																																																																																																																																																																																																								
20	0.3769	0.3118	0.2584	0.2145	0.1784	0.1486	0.1240	0.1037	0.0868	0.0728	0.0613																																																																																																																																																																																																																																																																																								
3. Применяет техники количественного, факторного и системного анализа ключевых показателей эффективности работы служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса различных форм собственности.	Знать: основы анализа ключевых показателей эффективности и методы их разработки применительно к девелоперской деятельности в гостиничном бизнесе Уметь: анализировать эффективность внедряемых бизнес-процессов при управлении девелоперскими проектами	1. Курортный отель в Ставропольском Крае рассматривает возможность инвестирования в проект малой степени риска по разработке источника минеральной воды стоимостью 80 000 у.е. По проекту будут производиться 1500 ящиков воды в год в течение 6 лет. В настоящее время цена реализации 150 у.е. за ящик, а переменные затраты составляют 115 у.е. за ящик. Отель платит налоги по ставке 34%. Предполагается, что первый и второй год цена и затраты растут на 6% в год, а с четвертого по шестой на 8% в год. Ставка дисконтирования 16%. Денежные потоки состоят из прибыли за вычетом																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

			налогов. Стоит ли применять этот проект? Какие замечания вы можете сделать? Подтвердите их детальными расчетами. 2. Гостиница Михайлова (Никольских) в г. Тамбов была построена в 1906 году в стиле раннего модерна. Этот особняк считался одним из самых красивых в городе. Номера были обставлены с учетом всех технических новинок. В ней останавливались состоятельные гости города. При гостинице был ресторан, приносивший большой доход владельцам. Предположим, что гостиница была открыта после полной реконструкции и прошла классификацию как отель категории “5 звезд”. В отеле есть ресторан и кофейня-кондитерская с отдельным входом. Какую базовую стратегию конкуренции по Майклу Портеру вы рекомендуете для этой гостиницы? Проведите сегментацию клиентов, SWOT анализ (не менее 2-3 примеров по каждому из параметров анализа) и составьте бизнес-микс отеля и оптимальную орг структуру, выделите все центры доходов и расходов подобного гостиничного проекта.
	4. Владеет методиками стратегического и оперативного анализа и оценки эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/комплекса, в том числе на основе международных стандартов управленческой от-	Знать: основные стандарты управленческого учета и отчетности, методы анализа и контроля Уметь: внедрять методы подготовки и контроля управленческой отчетности в проектную и девелоперскую деятельность	1. <u>Capital Group</u> и <u>Mandarin Oriental Hotel Group</u> подписали соглашение о старте нового проекта на Софийской набережной, на территории «Золотого острова». Соглашение предусматривает создание и запуск первого в России отеля под брендом Mandarin Oriental, Москва и резиденций под управлением Mandarin Oriental Hotel Group. Девелопер проекта – Capital Group. Открытие было запланировано на 2021 год и было отложено на неопределенный срок.

	четности.	Проектом предусмотрено 137 брендированных резиденций Mandarin Oriental, отель с номерным фондом в 65 номеров и сьютов и с инфраструктурой: 2 ресторана, лаунж-бар, SPA- и велнес-центры с 25-метровым закрытым плавательным бассейном и флагманские магазины мировых fashion брендов. Проект разрабатывается Sergey Skuratov Architects, дизайн интерьеров – Pierre-Yves Rochon Studio. «Мы рады впервые представить в России Mandarin Oriental с интереснейшим новым проектом в самом сердце Москвы, — заявил Джеймс Райли, глава ГК Mandarin Oriental. — Мы с нетерпением ждем момента, когда сможем предложить услуги Mandarin Oriental гостям отеля и владельцам резиденций». «Сеть отелей Mandarin Oriental Hotel Group – это неотъемлемый атрибут крупнейших городов мира. Это знак качества, который подтверждает роскошь и безупречность сервиса для самых требовательных и амбициозных людей. Благодаря партнерству стало возможным создать в Москве первый и единственный проект напротив Кремля с видом на Москву реку, сочетающий в себе историческую архитектуру и бескомпромиссно высокий уровень услуг. Это изменит стандарты проживания класса люкс и поднимет их на новый уровень, которого еще не было в России», — сказал Павел Тё, председатель совета директоров Capital Group. Будут ли востребованы подобные форматы гостиничной недвижимости в будущем? На какую целевую аудиторию рассчитан проект? Как проект впишется в монолитичную
--	-----------	--

			стратегию брендинга Mandarin Oriental? Какие сложности могут возникнуть при управлении подобным объектом? Постройте схему восприятия данного объекта недвижимости клиентами высококлассных отелей в Москве и разработайте модель оптимальной организационной структуры для снижения издержек в операционной деятельности. 2. Прочитайте статью, почему, на Ваш взгляд подобная стратегия открытия отеля была unsuccessful? Какие ошибки в позиционировании были сделаны? На какую целевую аудиторию был рассчитан подобный отель? Какие изменения необходимо внести в проект? Какие показатели проектной деятельности необходимо рассчитать? https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2020/10/05/842187-astrum-schelkove 
ПКП-3 Способен к управлению изменениями и организационному проектированию, внедрению инновационных технологий и проектов, новых форм и регламентов обслуживания потребителей и (или) туристов	1. Демонстрирует знания научных принципов организационного проектирования и управления изменениями, внедрения инновационных проектов.	Знать: способы оценки экономической эффективности программ развития предприятия для удовлетворенности всех стейкхолдеров с учетом технологических, предпринимательских, социальных и прочих рисков Уметь: оценивать экономическую эффективность проектов и программ развития предприятия гостиничного бизнеса, предпринимательские, социальные и прочие риски	Задание 1. В мае 2013 г. один из лучших отелей Санкт-Петербурга «Астория» отметила свой столетний юбилей. При этом собственники отеля полностью обновили ресторанную концепцию отеля, с целью привлечения в качестве клиентов не только гостей отеля, но и так называемых гостей с улицы. Запуском Astoria Cafe вместо исторического ресторана Давыдов с традиционной русской кухней занимался шеф-повар и ресторатор Арам Мнацаканов, владелец холдинга Probka Family. Бывший же бар отеля «Кандинский» был после обновления открыт под именем

			Lichfield Bar – в баре, названном в честь известного английского фотографа, полностью изменились интерьеры – дизайном занималась Olga Polizzi, сестра сэра Рокко Форте («Астория» входит в гостиничную группу Rocco Forte Hotels). Проанализируйте проведенную реновацию ресторанной службы отеля. Что именно изменилось? Приведите 2-3 примера подобных проектов в гостиничном бизнесе в России или за рубежом. Задание 2. Изучите структуру гостиничного рынка Санкт-Петербурга по аналитическим отчетам РБК-Недвижимость. Найдите рекомендуемую идеальную рыночную долю в %, которую бренд Lotte Hotels должен занимать на рынке высококлассных отелей Санкт-Петербурга при условии открытия отеля 365 дней в году и доступности к продаже всех номеров отеля.
	2. Владеет методиками исследования основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии и тактике деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, формах и технологиях обслуживания потребителей и туристов.	Знать: техники количественного, факторного и системного анализа ключевых показателей эффективности работы служб и отделов гостиничного предприятия/туристического предприятия различных форм собственности; методы формирования структуры портфеля брендов гостиничной группы и выбора гостиничного бренда участниками девелоперского проекта Уметь: применять различные способы бюджетирования и управления денежными по-	Задание 1. Предприниматель разрабатывает проект организации оздоровительного центра при отеле после пандемии Covid 19. Вначале ему предстоит рассчитать затратную часть проекта на пятилетний срок его жизни. Ежегодные эксплуатационные расходы на содержание составляют 500 тыс. ден. ед. Ставка процента 10%. На основании имеющейся информации рассчитайте приведенную (дисконтированную) суммарную стоимость затрат по проекту. Задание 2. Два девелопера рассматривают возможность увеличения доли заемных средств для инвестирования в свои проекты. Один из девелоперов находится в отрасли, характеризующейся сильной волатиль-

		токами проекта с помощью современных компьютерных программ, проводить бизнес-планирование проектной деятельности	ностью и трудностью прогнозирования денежных потоков, но обладает пакетом высокодоходных предложений. Другая компания имеет стабильные денежные потоки, но менее выгодные инвестиционные проекты. При прочих равных условиях, какой из двух компаний следует проводить более активную политику по привлечению заемных источников финансирования?
	3. Исследует рыночные возможности, формулирует бизнес-идеи и проекты, способствующие инновационному развитию предприятий сферы гостеприимства и повышению качества обслуживания потребителей.	Знать: основы разработки и внедрения рекламных кампаний и маркетингового планирования и бюджетирования на разных стадиях инвестиционного и девелоперского проекта Уметь: организовывать эффективное взаимодействие девелоперов, застройщиков, потребителей и органов власти с целью реализации масштабных проектов по развитию территорий, в том числе на основе ГЧП	Задание 1. Изучите сайт компании Aka Hotels https://stayaka.com. Какой формат размещения подразумевают данные отели? Какие уникальные торговые преимущества у гостиничных объектов данной группы? На какой стадии модели жизненного цикла гостиничной отрасли находятся эти отели в данный момент? Возможно ли использовать подобный формат размещения на российском гостиничном рынке? Какие риски вы можете выделить для инвесторов? Задание 2. Ресторанная группа Ginza Project в сентябре 2019 года открыла свой первый отель в Ростове-на-Дону. По словам совладельца известных московских ресторанных проектов и отеля Moss Рустама Топчиева «синергия гостиничного и ресторанный бизнес очевиден». По его мнению, гостиничный бизнес позволяет развивать компетенции в сфере сервиса и работы с клиентами, а ресторанный бизнес позволяет накапливать и внедрять опыт по эффективному управлению производством. Приведите примеры подобных синергетических эффектов в сфере услуг. Всегда ли возможно достичь ожидаемого синергетического эффекта?

			Возможно ли эффективно применять подобные методы в гостиничном девелопменте?
	4. Контролирует процесс внедрения изменений, разрабатывает формы и регламенты обслуживания потребителей, проводит оценку эффективности и качества инновационных внедрений в деятельность гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: основы разработки и внедрения инновационных решений на разных стадиях инвестиционного и девелоперского проекта Уметь: организовывать эффективное взаимодействие потребителей и руководителей проекта для разработки кастомизированных проектных решений, ориентированных на требования рынка	Задание 1. В центре Ростова-на-Дону в конце сентября открывается гостиничный комплекс под брендом ARKA Hotel by Ginza Project. Это первый отель компании Ginza Project, которая известна прежде всего в ресторанной индустрии. Создание отелей под собственным брендом — одно из приоритетных направлений развития Ginza Project. В проект ARKA привлечено порядка миллиарда рублей, и нам удалось создать многофункциональное современное пространство. Разрабатывая концепцию, наша команда исходила из того, что современный отель не просто комфортные номера, а место притяжения для жителей и гостей города», — сообщил генеральный директор и партнер Ginza Project Максим Ползиков. комплексе девять этажей. В него входит бутик-отель на 70 номеров, ресторан кавказской кухни Lilo и азиатской Ten June, конференц-зал на 150 человек и пространство для мероприятий GastroSpace с профессиональным кулинарным оборудованием. Площадь ARKA 4,7 тыс. кв. м. Объект оформлен в соответствии с концепцией экодизайна. В строительстве участвовал холдинг «КМ-Союз», который более 10 лет отвечает за благоустройство и обновление исторического центра Ростова-на-Дону. (ginza.ru) Какой стратегии развития придерживается ресторанный группа? Какие инновационные решения внедряются при развитии подобного проекта? Задание 2. На протяжении столетий усадьба «Скорняково-Архангельское» дружелюбно

		принимала у себя самых разных гостей: видных дворян и уездных помещиков, губернаторов и купцов, врачей и гувернанток. Гостеприимными хозяевами были знаменитые владельцы усадьбы - Скорняковы-Писаревы, Чернышевы, Муравьевы, Чертковы, Шидловские. Сюда приезжали на отдых из Москвы и Петербурга, здесь жили, любили, венчались, крестили детей, играли в крикет и завтракали на траве, кушали русскую ботвинью и пили французские вина, катались на велосипедах, писали картины и изобретали первые самолеты. Прошли годы запустения и разрухи, и восстановленная усадьба вновь распахнула свои двери. Расположившись на берегу Дона рядом с заповедником Галичья гора по соседству со старинными Задонском, Ельцом и Лебедянью, усадьба способна предложить самый разнообразный отдых как на своей территории, так и в ее окрестностях. До революции здесь кипела жизнь: устраивались балы и дружеские вечера, здесь музицировали, читали романы, писали портреты, катались на велосипедах, охотились и рыбачили. Крестьяне играли в лапту и городки, дворяне в крикет и серсо. Сегодня в усадьбе вы можете погрузиться в атмосферу XIX столетия и провести время ровно как 200 лет назад и в то же время воспользоваться всеми современными благами цивилизации. Усадьба Скорняково-Архангельское на сегодня располагает 10 гостевыми номерами, расположенными непосредственно в исторических постройках на территории усадьбы, и 10 сютами в гостевых
--	--	--

			домах Мальвы, находящихся неподалеку в селе Донское Первое в 10 км от усадьбы. На территории гостевых домов Мальвы прямо на берегу Дона находится баня Аквадом с двумя крыльями "Ива" и "Липа", оборудованными парными на дровах, и всем необходимым как для приятного отдыха на берегу реки, так и для удобного ночлега. Каждый номер усадьбы оборудован телевидением, фильмотекой, wi-fi, мангалом и имеет свою веранду или дворик. Какие стратегии конкуренции вы рекомендуете для этой гостиницы? Какие УТП вы можете выделить и какие инновационные решения для успешного развития подобного проекта? Проведите сегментацию клиентов, SWOT анализ и напишите кратко миссию отеля, отражающую основные элементы маркетинговой концепции, развития бренда и клиентского сервиса как неотъемлемой части брендинга.
ПКП-4 Способен к взаимодействию с потребителями, партнерами, собственниками бизнеса, а также с другими заинтересованными сторонами, в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий, корпоративных стандартов сервиса, регламентов и	1. Демонстрирует навыки построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами в целях достижения целей стратегического и оперативного управления.	Знать: научные принципы организационного проектирования и проектной деятельности и современные технологии при разработке гостиничных и туристических девелоперских проектов; основы экономики недвижимости, девелоперской и проектной деятельности в индустрии гостеприимства; методики разработки и реализации девелоперских проектов Уметь: исследовать возможности, формулировать бизнес-идеи и проекты, способствующие инноваци-	Задание 1. Приведите примеры редевелопмента в гостиничном бизнесе в России и за рубежом. Какие риски и какие возможности открываются перед владельцем объекта недвижимости (офисного центра) при желании открыть вместо офисного центра отель? Задание 2. Сделайте доклад об истории редевелопмента в России и за рубежом на примере градостроительства, промышленности, сферы услуг. Что такое комплексный план по развитию территорий? По развитию городских территорий? Почему важно придерживаться подобных планов при разработке гостиничных проектов и редевелопменте? Изучите дополнительные материалы из от-

протоколов обслуживания		онному развитию предприятий сферы туризма и гостеприимства и повышению качества обслуживания клиентов; контролировать процесс внедрения проектных изменений; проводить оценку эффективности внедрения девелоперских проектов в том числе при помощи инструментов электронной коммерции	крытых источников по этой теме для подготовки доклада
	2. Владеет навыками разработки и внедрения корпоративных стандартов, регламентов и протоколов обслуживания в деятельность служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: основное программное обеспечение, методическое обеспечение проектной деятельности в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с заинтересованными участниками проектной деятельности Уметь: применять навыки разработки и тестирования эффективных девелоперских проектов в том числе при взаимодействии с другими заинтересованными сторонами девелоперского проекта в целях достижения целей стратегического и оперативного управления	Задание 1. Найдите срок окупаемости проекта, реализуемого инвестиционной компанией, если известно, что объем капиталовложений составил 15 млн рублей, горизонт планирования проекта 10 лет, а чистая прибыль от реализации проекта составляет 4 млн рублей ежегодно? Опишите поэтапно процесс решения задачи, укажите, чем дисконтированный срок окупаемости проекта отличается от простого (не дисконтированного) Задание 2. Братья Ивановы только что купили небольшой мотель, расположенный на автотрассе Краснодар-Крым, заплатив за него 120 000 у.е. Они предполагают, что мотель можно сдать в аренду местному предпринимателю Сидорову на 10 лет за 18 000 уе в год. Арендный платеж должен вноситься арендатором в конце каждого года. Братья Ивановы также считают, что смогут в конце 10ого года продать свою собственность за 190 000 у.е. Какую цену заплатили бы братья за свой объект, чтобы получить отдачу в 15%? Определите NPV их проекта
	3. Демонстрирует навыки работы с профессио-	Знать: основные методики технико-экономического обос-	Задание 1. Цель проекта – открытие мини-отеля в г. Анапа. Мини-отель представляет собой

	нальным программным обеспечением и CRM-системами, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.	нования проекта и финансового моделирования, основную законодательную и нормативно-правовую базу в сфере коммерческой недвижимости, основы нормативно-правового обеспечения девелоперской деятельности и гостиничного бизнеса в РФ и за рубежом; основы градостроительной деятельности и регулирования; основы кадастра недвижимости и правил землепользования и застройки Уметь: оценивать инвестиционную привлекательность проекта с учетом всех заинтересованных сторон проекта, создавать бизнес-план проекта с учетом рисков, кредитования, маркетингового планирования и использования финансовых инструментов в инвестиционно-строительной сфере; классифицировать объекты недвижимости и гостиничные объекты; выбирать подходящую стратегию развития девелоперского проекта	4-хэтажное здание, расположенной на второй линии от моря. Проект мини-отеля рассчитан на 15 лет. В проект входят строительство помещения и ремонт, найм и обучение персонала, подключение мини-отеля к ЧОП. Срок окупаемости составляет 12 лет. Эффективность проекта подтверждается положительным NPV в размере 936 9706 520 рублей. Проведите качественный и количественный анализ риска. Экспертную оценку риска. Представьте результаты количественной и качественной оценки рисков в виде таблиц. Определите чувствительность рисков и их влияние на показатели проекта. разработайте три варианта реализации проекта – базовый, пессимистичный и стрессовый. Задание 2. Инвестор вложил свои средства в мотель, который был куплен год назад за 98 500 у.е. Цены на гостиничную недвижимость растут на 5% в год если это так, то какова нынешняя цена этого мотеля? Обоснуйте Ваш ответ и решение.
--	--	--	---

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Виды финансовой отчетности гостиничного предприятия и их роль для бюджетирования девелоперского проекта и оценки финансовых показателей.
2. Основные показатели и коэффициенты операционной деятельности гостиничного предприятия, формулы расчета.
3. Основные показатели и коэффициенты операционной деятельности гостиничного предприятия, особенности определения GOPPAR (валовой операционной прибыли на один номер) и отличие GOPAR от REVPAR

4. Основные виды затрат гостиничного предприятия и методы определения себестоимости, особенности и различия.
5. Определение инвестиционного проекта. Стандартная структура бизнес-плана инвестиционного проекта.
6. Техничко-экономическое обоснование проекта, основные этапы и их особенности.
7. Основные разделы проектной документации строительного гостиничного проекта, нормативно-правовое регулирование.
8. Управление стоимостью и бюджетом проекта. Особенности и основные этапы.
9. Принципы разработки инвестиционных проектов.
10. Фактор времени при управлении проектами, сущность и применение дисконтирования.
11. Классификация и важность управления денежными потоками в проектной деятельности.
12. Концепция цены капитала при управлении проектами, метод WACC
13. Критерий учетной бухгалтерской нормы рентабельности (прибыли) при финансовой и инвестиционной оценке проектов, отличия от других методов.
14. Срок окупаемости проекта с учетом и без учета дисконтирования, особенности применения.
15. Критерий чистой приведенной стоимости проекта, методика подсчета, особенности применения при оценке проектов.
16. Оценка потока реальных денежных средств при управлении проектами.
17. Критерий индекса рентабельности инвестиций, методика подсчета, особенности применения при оценке проектов, связь с другими показателями оценки проекта.
18. Внутренняя норма доходности проекта, методика подсчета, особенности применения при оценке проектов, связь с другими показателями оценки проекта.
19. Отличия риска от неопределенности. Классификация рисков проекта.
20. Анализ рисков проекта, методы анализа рисков, сравнительные характеристики.
21. Осуществление оценки стоимости проекта. Отличие сметы от бюджета проекта.
22. Состав градостроительной документации при работе с гостиничным девелоперским проектом.
23. Проект планировки и проект межевания территории, градостроительный план земельного участка, основные отличия и определения.
24. Функции девелопера на этапе разработки градостроительной документации и функции экспертизы проектной документации.
25. Основные фазы девелоперского гостиничного проекта, особенности реализации каждой из фаз.
26. Критерии гибких проектов и примеры использования гибких проектных технологий в гостиничном бизнесе

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

Дисциплина «Гостиничный девелопмент»

Филиал Ярославский

Форма обучения очная

Семестр 7 Направление 43.03.03 «Гостиничное дело», профиль «Гостиничный бизнес»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Теоретический вопрос 1.	15 баллов
2	Теоретический вопрос 2.	15 баллов
3	Практико-ориентированное задание.	30 баллов

Подготовил

Фамилия И. О.

Утверждаю:

Заведующий кафедрой

Фамилия И. О.

«Менеджмент и общегу-
манитарные науки»

Дата xx.xx.20xx г.

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о прове-
дении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студен-
тов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в
Финансовом университете», размещенный по ссылке:
[https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz-
2187_o-ot-01.10.2024.pdf](https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz-2187_o-ot-01.10.2024.pdf)

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативно-правовые акты:

1. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 г. № 1860 «Об утвер-
ждении Положения о классификации гостиниц»
2. Федеральный закон от 05.02.2018 N 16-ФЗ «О внесении изменений в
Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Феде-
рации» и Кодекс Российской Федерации об административных правонаруше-
ниях в целях совершенствования правового регулирования предоставления гос-
тиничных услуг и классификации объектов туристской индустрии»
3. Гражданский Кодекс РФ, ст.1027

4. Федеральный закон «О государственной регистрации недвижимости» от 13.07.2015 N 218-ФЗ

5. Гражданский Кодекс РФ, ст. 1477-1515

6. Градостроительный кодекс Российской Федерации. Утв. 29.12.2004 N 190-ФЗ

7. Санитарные нормы и правила, строительные нормы и правила:

— СП 42.13330.2016 «Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений. Актуализированная редакция СНиП 2.07.01-89*»

— СП 257.1325800.2016 «Здания гостиниц. Правила проектирования»

— СанПиН 2.1.4.1110-02 «Зоны санитарной охраны источников водоснабжения и водопроводов питьевого назначения»

— СанПиН 2.1.5.980-00 «Гигиенические требования к охране поверхностных вод»

— СанПиН 2.2.1/2.1.1.1076-01 «Гигиенические требования к инсоляции и солнцезащите помещений жилых и общественных зданий и территорий» и т.д

8. ГОСТ 53423-2009 Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения

9. ГОСТ 54599-2011 Услуги средств размещения. Общие требования к услугам санаториев, пансионатов, центров отдыха

10. ГОСТ Р 53 997-2010 Туристские услуги. Информация для потребителей. Общие требования

Основная литература:

11. Управление недвижимостью : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Н. Максимова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 457 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14763-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560741>.

12. Экономика недвижимости : учебник для вузов / А. Н. Асаул, Г. М. Загидуллина, П. Б. Люлин, Р. М. Сиразетдинов. — 18-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 353 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06508-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563581>.

13. Гостиничный менеджмент : учебник / Е. А. Дедусенко, Э. В. Тарасенко, Е. Л. Ильина, А. И. Кошелева : под ред. Л. А. Попова, Э. В. Тарасенко. — Москва : КноРус, 2022. — 250 с. — (Бакалавриат). — Текст : непосредственный. — То же. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/941732>. — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

14. Грачева, М. В. Проектный анализ: учет рисков : учебно-практическое пособие / М. В. Грачева — Москва : МГУ, 2017. — 176 с. — ISBN 978-5-392-26095-9. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/938491>. — Текст : электронный.

15. Оценка объектов недвижимости: учебник / А.Н . Асаул, В. Н. Старинский, М. А. Асаул, Е. В. Грахова; под. ред. А. Н. Асаула. — Москва: Проспект,

2017. — 384 с. — ЭБС Проспект. - <http://ebs.prospekt.org/book/30713>. — Текст : электронный.

16. Бабаскин, С. Я. Инновационный проект: методы отбора и инструменты анализа рисков: учебное пособие / С. Я. Бабаскин - Москва :ИД Дело РАН-ХиГС, 2014. - 240 с.- (Образовательные инновации). - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/445765>. — Текст : электронный.

17. Фокин, С. В. Основы кадастра недвижимости : учебное пособие / С.В. Фокин, О.Н. Шпортько. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 225 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c4057fa603bd9.54048042. - ISBN 978-5-16-014413-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1893806>. — Режим доступа: по подписке.

18. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия : учебное пособие / В. Н. Уродовских. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. — 168 с. - ISBN 978-5-9558-0158-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2157463>. — Режим доступа: по подписке.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. URL: <http://www.garant.ru/> – информационно-правовой портал «Гарант».

2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru
<https://elibrary.ru/defaultx.asp>

3. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
<https://library.fa.ru/>

4. Библиотечно-информационный комплекс Финуниверситета (электронная библиотека, ресурсы на русском языке):
http://www.library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=rus

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Сальников А. М. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы по дисциплине «Гостиничный девелопмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»	2025	https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof
Сальников А. М. Методические указания по самостоятельной работе по дисциплине «Гостиничный девелопмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»	2025	

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используются

11.4. Доступ к электронным библиотечным системам

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории филиала, так и вне ее.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащённая оборудованием и техническими средствами обучения

Специализированная мебель:

Стол студенческий двухместный— 12 шт

Стулья студенческие— 24 шт

Стол (учительский) – 2 шт.

Стул (учительский) — 1 шт.

Доска (меловая) — 1 шт.

Трибуна напольная – 1 шт.

Технические средства обучения:

Интерактивная панель со встроенным компьютером - 1 шт.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета

Помещение для самостоятельной работы

Читальный зал библиотеки

Специализированная мебель:

Стол студенческий одноместный – 10 шт.

Стулья – 10 шт.

Кресла – 7 шт.

Стол большой – 1 шт.

Диван – 1 шт.

Кресла мягкие – 7 шт.

Пуфы – 6 шт.

Технические средства обучения:

Интерактивная панель со встроенными колонками - 1 шт.

Компьютер ученика — 11 шт.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

– в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.