

**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

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ГОСТИ-
НИЧНЫМИ ЦЕПЯМИ**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

43.03.03 «Гостиничное дело»

ОП «Гостиничный бизнес»,

профиль «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	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	14
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	14
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	25
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	25
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	25
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов	41
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	41
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	43
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	43
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	43
11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения.....	44
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	44
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	44
11.4. Доступ к электронным библиотечным системам.....	44

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	44
---	----

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.2.1.3 «Стратегическое управление международными гостиничными цепями».

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-2	Способен к разработке, продвижению и реализации гостиничного продукта, востребованного на международном рынке, с учетом требований потребителей, технологических, социально-экономических и межкультурных факторов	1. Владеет методиками разработки, продвижения и реализации гостиничного продукта в соответствии с изменением конъюнктуры международного гостиничного рынка и потребительскими предпочтениями.	Знать: методы разработки, продвижения и реализации гостиничного продукта Уметь: применять методы разработки, продвижения и реализации гостиничного продукта с учетом изменений конъюнктуры международного гостиничного рынка и потребительскими предпочтениями
		2. Формирует ассортиментную политику и спецификацию услуг предприятий сферы гостеприимства на основе современных технологий и с учетом социально-экономических факторов.	Знать: технологии формирования товарной политики и спецификации предприятий сферы гостеприимства Уметь: формировать ассортиментную политику и спецификацию услуг предприятий сферы гостеприимства на основе современных технологий и с учетом социально-экономических факторов
		3. Разрабатывает предложения по совершенствованию гостиничного продукта с учетом межкультурных факторов, индивидуальных и специальных требований потребителя, в том числе с ограниченными возможностями здоровья.	Знать: перспективные направления развития при формировании предложений по совершенствованию гостиничного продукта Уметь: разрабатывать предложения по совершенствованию гостиничного продукта с учетом межкультурных факторов, индивидуальных и специальных требований потребителя, в том числе с ограниченными возможностями здоровья.
		4. Владеет навыками проведения встреч и	Знать: приемы и способы проведения разноформатных де-

		презентаций гостиничного продукта (или отдельных гостиничных и дополнительных услуг) как на широкую аудиторию так и индивидуальным партнерам и заказчикам.	ловых встреч и презентаций гостиничного продукта (или отдельных гостиничных и дополнительных услуг) Уметь: организовывать и проводить встречи и презентации гостиничного продукта (или отдельных гостиничных и дополнительных услуг) как на широкую аудиторию так и индивидуальным партнерам и заказчикам
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: научные принципы организационного проектирования и управления изменениями Уметь: применять научные принципы организационного проектирования и управления изменениями по внедрению инновационных проектов.
		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: методики исследования основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии и тактике деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/ гостиничного комплекса. Уметь: применять результаты исследования основных факторов для внедрения изменений в стратегии и тактике деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, формах и методах обслуживания потребителей и туристов.
		3. Исследует рыночные возможности, формулирует бизнес-идеи и проекты, способствующие инновационному развитию предприятий сферы гостеприимства и повышению качества обслуживания потребителей.	Знать: рыночные возможности для формулирования бизнес-идей и проектов, способствующих инновационному развитию предприятий сферы гостеприимства и повышению качества обслуживания потребителей. Уметь: применять результаты исследования рыночных возможностей с целью формулировки бизнес-идей и проектов для развития предприятий

			сферы гостеприимства и повышения качества обслуживания потребителей.
		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: инновационные формы и регламенты обслуживания потребителей; показатели эффективности и качества в деятельности гостиничного предприятия/гостиничного комплекса. Уметь: разрабатывать мероприятия по внедрению изменений, проводить оценку эффективности и качества инновационных внедрения в деятельность гостиничного предприятия/гостиничного комплекса
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: элементы построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами Уметь: строить эффективные коммуникации с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами в целях достижения целей стратегического и оперативного управления.
		2. Владеет навыками разработки и внедрения корпоративных стандартов, регламентов и протоколов обслуживания в деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: корпоративные стандарты, регламенты и протоколы обслуживания в деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса. Уметь: разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты, регламенты и протоколы обслуживания в деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.
		3. Демонстрирует навыки работы с профессиональным программным обеспечением	Знать: профессиональное программное обеспечение и CRM-системы, в том числе в целях построения долгосрочных вза-

		нием и CRM-системами, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.	имоотношений с потребителями. Уметь: работать с профессиональным программным обеспечением и CRM-системами, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б.1.2.2.1.3 «Стратегическое управление международными гостиничными цепями» 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 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 / 144	144
Контактная работа - Аудиторные занятия	44	44
Лекции	10	10
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	100	100
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
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. Стратегия гостиничного бизнеса: концепции и тенденции.

Основные стратегические направления. Определение корпоративной миссии гостиничной группы. Корпоративное стратегическое планирование в гостиничном бизнесе. Миссия бизнеса. Формулирование целей и стратегии. Рыночная позиция предприятия индустрии гостеприимства. Специфические черты международного рынка услуг. Различная классность предоставляемых услуг. Элементы международной маркетинговой концепции гостиничного предприятия. Понятие стратегической бизнес-единицы. Стратегическое управление в

гостиничном бизнесе: исторический анализ, характеристики и тенденции. Международная среда гостиничного бизнеса: микросреда и макросреда. Виды международного маркетинга и менеджмента гостиничного предприятия. Цели международного развития гостиничного бизнеса. Глобализация и деглобализация. Выбор стратегических вариантов развития. Ключевые точки роста для увеличения операционной эффективности.

Тема 2. Международная конкуренция в гостиничном бизнесе с позиции социально-экономической парадигмы.

Конкуренция и ключевые конкурентные преимущества в гостиничной индустрии. Конкуренция и ее взаимосвязь с экономической стратегией. Трактовка конкурентоспособности гостиничного предприятия. Конкурентоспособность гостиничных услуг и предприятий гостеприимства как объекта управления. Основные составляющие конкурентоспособности средств размещения. Конкуренция как механизм стимулирования эффективности, пропорциональности и динамичности рыночной экономики. Положительные стороны конкуренции на рынке средств размещения. Комплекс конкурентных преимуществ (результативность работы, внедрение инновационных методов и технологий, высокое качество обслуживания клиентов, профессионализма сотрудников и т.п.). Стратегические и тактические факторы конкурентного преимущества. Типы конкурентных преимуществ средств размещения. Операционное и стратегическое конкурентное преимущество предприятия. Международное устойчивое конкурентное преимущество гостиничной цепи. «Сервис» как уникальное торговое преимущество гостиничной цепи. Запросы и требования к услугам средств размещения. Качество услуг и качество обслуживания как стратегическое конкурентное преимущество в гостиничном бизнесе. Ценовые и неценовые факторы и соответствующие им виды конкуренции в гостиничном бизнесе. Международный и российский опыт формирования собственных конкурентных преимуществ сетевых и несетевых предприятий гостиничного бизнеса.

Тема 3. Конкурентный анализ и бенчмаркинг, стратегический анализ гостиничного предприятия.

Проблемы конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства в современных условиях хозяйствования. Фактический и потенциальный объем гостиничного рынка. Темпы роста рынка. Определение доли рынка гостиничного предприятия и гостиничной группы. Основные сравнительные характеристики средств размещения. Анализ международных конкурентов и бенчмаркинг. Карты стратегических групп. Конкурентная карта гостиничного рынка. Стратегии обеспечения и поддержания конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера. Ограничения и сильные стороны модели применительно к гостиничному рынку. Стратегический анализ деятельности гостиничного предприятия. Внутренняя и внешняя среда международного гостиничного бизнеса. PEST и SWOT анализ. Матрица конфронтаций.

Тема 4. Стратегии международного развития гостиничных групп.

Формы и цели международного развития гостиничного бизнеса. Глобализация в гостиничной отрасли. Преимущества и последствия. Стратегия развития гостиничного продукта. Тенденции развития сферы услуг, в частности, услуг гостеприимства. Услуга как основной предмет конкуренции на рынке услуг гостеприимства. 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. Слияния и поглощения в гостиничном бизнесе – образование новых международных гостиничных цепей. Образование стратегических альянсов при международном управлении гостиничными цепями. Франчайзинг и особенность международных договорных отношений между франчайзером и франчайзи. Правовые аспекты концессионной деятельности в РФ.

Тема 5. Стратегическое управление «маркетинг-миксом» международной гостиничной группы. Сегментация, таргетинг и позиционирование гостиничного продукта.

Определение целевых рынков. Процедура сегментации и основные требования к выбору международного рыночного сегмента. Целевые рынки и стратегические решения по позиционированию. Международных гостиничных групп. Кластеризация стран и поиск универсальных сегментов бизнеса. Разработка новых гостиничных товаров и услуг гостиничными цепями. Стратегическое управление инновациями. Международная конкуренция в гостиничном бизнесе на основе инноваций. Модель и стадии жизненного цикла гостиничной услуги. Основные стратегии ценообразования международных гостиничных цепей. Гибкие ценовые стратегии и кастомизация цен при использовании онлайн-каналов дистрибуции на международных рынках. Управление международными каналами дистрибуции гостиничных цепей. Методы международных маркетинговых исследований с целью адаптации маркетинг-микса гостиничного предприятия к новым рынкам.

Тема 6. Брендинг как стратегия международного развития гостиничных цепей.

Стратегическая роль брендинга в развитии гостиничного бизнеса. Преимущества международных и глобальных гостиничных брендов. Позиционирование в планировании идентичности международного бренда. Карта позиционирования гостиничного бренда. Правовые аспекты защиты интеллектуальной собственности в РФ. Структура портфеля брендов гостиничной группы. Управление марочным портфелем гостиничной цепи. Архитектура брендов. Линейное расширение и вертикальное растягивание брендов в гостиничной отрасли. Концепция лояльности торговой марки и виды потребительской лояльности. Управление отношениями с клиентами на основе лояльности гостиничными группами.

Тема 7. Международные стратегии роста гостиничных групп.

Стратегии обеспечения и поддержания конкурентоспособности гостиничных групп. Кросс-культурный менеджмент. Портфельный анализ гостинич-

ного бизнеса. Анализ продуктового портфеля гостиничной группы. Матрица рост рынка- доля рынка Бостонской консалтинговой группы. Матрица Мак-Кинзи. Матрица Ансоффа и матрица внешних приобретений. Матрица конкурентных преимуществ Майкла Портера. Активные и пассивные стратегии конкурентного развития гостиничного бизнеса. Стратегии роста на гостиничном рынке. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции в гостиничном бизнесе. Родственная и неродственная диверсификация. Глобальные стратегии международного развития – от стандартизации и кастомизации. Стратегии дифференцирования, снижения издержек и фокусирования. Кросс-культурное управление гостиничным бизнесом. Этика международного бизнеса и развитие международных гостиничных цепей. Концептуальные измерения культуры и применение их в продвижении гостиничных услуг.

Тема 8. Финансовая устойчивость международной гостиничной группы. Оценка вспомогательных видов деятельности гостиничного предприятия.

Оценка конкурентного состояния гостиничной цепи по уровню организационной, производственной силы и финансовой устойчивости предприятия. Финансовое состояние как система показателей, отражающих наличие, размещение и использование ресурсов, финансовую устойчивость и ликвидность баланса. Суть стратегического анализа полной структуры издержек. 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.

5.2. Учебно – тематический план

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы те- кущего кон- троля успе- ваемости
		Всего	Контактная работа - Аудитор- ная работа			Само- стоя- тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практиче- ские заня- тия		
1	Тема 1. Страте- гия гостинич- ного бизнеса: концепции и тенденции.	13	3	1	2	10	Групповая дискуссия, обсуждение проблемных вопросов темы, устное обсуждение кейса
2	Тема 2. Меж- дународная конкуренция в	13	3	1	2	10	Защита пре- зентаций по индивиду-

	гостиничном бизнесе с позиции социально-экономической парадигмы.						альным заданиям, устный опрос. Решение кейсов в формате бизнес-игры
3	Тема 3. Конкурентный анализ и бенчмаркинг, стратегический анализ гостиничного предприятия	17	5	1	4	12	Решение ситуационных задач, задач. Выполнение и защита проекта в мини-группах
4	Тема 4. Стратегии международного развития гостиничных групп.	17	5	1	4	12	Устный опрос, выполнение практических заданий
5	Тема 5. Стратегическое управление “маркетинг-миксом” международной гостиничной группы. Сегментация, таргетинг и позиционирование гостиничного продукта	21	7	1	6	14	Устный опрос, разбор ситуационных задач
6	Тема 6. Брендинг как стратегия международного развития гостиничных цепей.	17	5	1	4	12	Тестирование, выступления с презентациями индивидуальных заданий, письменное индивидуальное выполнение кейсов
7.	Тема 7. Международные стратегии роста гостиничных	22	8	2	6	14	Деловая игра

	групп						
8.	Тема 8. Финансовая устойчивость международной гостиничной группы. Оценка вспомогательных видов деятельности гостиничного предприятия.	24	8	2	6	16	Устный опрос, индивидуальные доклады по темам, решение задач, выполнение теста
	В целом по дисциплине	144	44	10	34	100	
	Итого в %	100	30	23	77	70	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Стратегия гостиничного бизнеса: концепции и тенденции.	1. Формирование стратегий в условиях современных реалий. 2. Успешные практики разработки и реализации стратегических инициатив гостиничных предприятий. 3. Гостиничные услуги при разных категориях гостиниц. 4. Концепции развития гостиничных предприятий. Рекомендуемые источники: раздел 8: № 1-20, раздел 9: № 1.	Работа в малых группах. Дискуссия. Просмотр видео. Выполнение заданий в мини-группах.
Тема 2. Международная конкуренция в гостиничном бизнесе с позиции социально-экономической парадигмы.	1. Виды конкуренции и конкурентные преимущества в гостиничных предприятиях России. 2. Виды конкуренции и конкурентные преимущества в гостиничных предприятиях зарубежных стран 3. Оценка конкурентоспособных преимуществ отдельных гостиниц на территории Москвы и выбранных для обсуждения регионов и туристических кластеров. Рекомендуемые источники: раздел 8: № 1-20, раздел 9: № 1.	Решение кейсов, деловая игра
Тема 3. Конкурентный анализ и бенчмаркинг, стратегический анализ гостиничного	1. Проведение стратегического анализа гостиничных предприятий 2. Проблемы, с которыми сталкиваются специалисты при проведении стратегического анализа. 3. Инструменты и методы проведения стратеги-	Разбор миникейсов, решение ситуационных задач. Выполнение и защита проекта

предприятия.	ческого анализа. 4. Сильные и слабые стороны гостиничных предприятий на конкретных примерах. 5. Сущность матрицы конфронтаций 6. Применение PEST и SWOT анализа. Рекомендуемые источники: раздел 8: № 1-20, раздел 9: № 1.	в мини-группах
Тема 4. Стратегии международного развития гостиничных групп.	1. Международное развитие гостиничного бизнеса за последние 5 лет. Тенденции развития в условиях неопределенности. 2. Виды гостиничных продуктов и стратегия их развития. 3. Фрайнчайзинг: плюсы и минусы. Формирование стратегий франчайзера и франчайзи. 4. Примеры слияний и поглощений в гостиничном бизнесе. Рекомендуемые источники: раздел 8: № 1-20, раздел 9: № 1.	Разбор и обсуждение кейса, выполнение ситуационного задания
Тема 5. Стратегическое управление «маркетингом» международной гостиничной группы. Сегментация, таргетинг и позиционирование гостиничного продукта	1. Новые гостиничные товары гостиничных цепей. 2. Проблемы разработки новых гостиничных товаров и услуг. Понятие жизненного цикла гостиничной услуги. 3. Виды стратегий ценообразования гостиничных цепей. Сущность гибких ценовых стратегий и кастомизация цен при использовании онлайн-каналов дистрибуции на международных рынках 4. Управление международными гостиничными группами. Рекомендуемые источники: раздел 8: № 1-20, раздел 9: № 1.	Разбор и обсуждение кейса, выполнение ситуационного задания
Тема 6. Брендинг как стратегия международного развития гостиничных цепей.	1. Сущность брендинга и его роль в стратегическом развитии гостиниц. 2. Изучение международных гостиничных брендов. 3. Правовое регулирование интеллектуальной собственности в России, в том числе в сфере гостиничного бизнеса. 4. Идентичность международного бренда. Карта его позиционирования. Рекомендуемые источники: раздел 8: № 1-20, раздел 9: № 1.	Тестирование, выступления с презентациями индивидуальных заданий, письменное индивидуальное выполнение кейсов.
Тема 7. Международные стратегии роста гостиничных групп	1. Виды стратегий обеспечения и поддержания конкурентоспособности гостиничных групп. 2. Понятие, цели, задачи, инструменты кросс-культурного менеджмента. 3. Применение на практике матрицы «рост рынка- доля рынка» Бостонской консалтинговой группы. Матрица МакКинзи, матрицы Ансоффа	Обсуждение проблемных вопросов темы, дискуссия, деловая игра

	и матрицы внешних приобретений. 4. Применение на практике матрицы конкурентных преимуществ Майкла Портера. Рекомендуемые источники: раздел 8: № 1-20, раздел 9: № 1.	
Тема 8. Финансовая устойчивость международной гостиничной группы. Оценка вспомогательных видов деятельности гостиничного предприятия.	1. Исследование конкурентных преимуществ гостиничной цепи по уровню организационной, производственной силы и финансовой устойчивости предприятия. 2. Анализ финансовых показателей гостиничных предприятий. 3. Проведение стратегического анализа полной структуры издержек. 4. Расчет аналитических финансово-экономических показателей деятельности гостиничной группы, пример бюджетирования и анализа деятельности гостиничного предприятия. Рекомендуемые источники: раздел 8: № 1-20, 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 аргументированно 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. Стратегия гостиничного бизнеса: концепции и тенденции.	1. Цели и задачи развития гостиниц. 2. История развития стратегического управления. 3. Исследований практики разработки и реализации стратегий развития гостиниц на примере конкретных предприятий. 4. Оценка стратегических бизнес-	- 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, - выполнение и написание до-

	единиц и факторов, влияющих на их развитие	машнего творческого задания.
Тема 2. Международная конкуренция в гостиничном бизнесе с позиции социально-экономической парадигмы.	1. Ценовые и неценовые факторы и соответствующие им виды конкуренции в гостиничном бизнесе. 2. Международный опыт конкурентной борьбы гостиничных сетей и независимых гостиниц на конкретных примерах. 3. Методы оценки конкурентных преимуществ	- 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, - выполнение и написание домашнего творческого задания.
Тема 3. Конкурентный анализ и бенчмаркинг, стратегический анализ гостиничного предприятия.	1. Сравнение характеристик и гостиничных услуг разных отелей. 2. Применение модели пяти сил конкуренции Портера в стратегическом анализе. 3. Характеристика бенчмаркинга.	- работа с конспектом лекции; работа с электронной библиотечной системой; - работа с Информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - 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, - выполнение и написание домашнего творческого задания.
Тема 4. Стратегии международного развития гостиничных групп.	1. Стратегические альянсы, их особенности, цели и задачи. 2. Особенности управления международными гостиничными цепями. 3. Правовое регулирование концессионной деятельности в РФ.	- 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, - выполнение и написание домашнего творческого задания.
Тема 5. Стратегическое управление "маркетингом" международной гостиничной группы. Сегментация, таргетинг и позиционирование гостиничного продукта	1. Стратегическое управление международными каналами дистрибуции гостиничных цепей. 2. Инструменты и методы международных маркетинговых исследований с целью адаптации маркетинг-микса гостиничного предприятия к новым рынкам на примере конкретных гостиничных предприятий	- работа с конспектом лекции; работа с электронной библиотечной системой; - работа с Информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - 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, - выполнение и написание домашнего творческого задания.
Тема 6. Брендинг как стратегия международного развития гостиничных цепей.	1. Особенности управления марочным портфелем гостиничной цепи. 2. Понятие архитектуры брендов. 3. Лояльность торговой марки. Укрепление взаимоотношений с клиентами.	- работа с конспектом лекции; работа с электронной библиотечной системой; - работа с Информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - 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, - выполнение и написание домашнего творческого задания.
Тема 7. Международные стратегии роста гостиничных групп	1. Стратегии дифференцирования, снижения издержек и фокусирования. Кросс-культурное управление гостиничным бизнесом. 2. Этика международного бизнеса и развитие международных гостиничных цепей. 3. Активные и пассивные стратегии конкурентного развития гостиничного бизнеса. 4. Стратегии роста на гостиничном рынке. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции в гостиничном бизнесе. 5. Этические нормы международного бизнеса и развитие гостиничных цепей.	- 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, - выполнение и написание домашнего творческого задания.
Тема 8. Финансовая устойчивость международной гостиничной группы. Оценка вспомогательных видов деятельности гостиничного предприятия.	1. Состав аналитических финансово-экономических показателей деятельности гостиничной группы. 2. Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятий. 3. USALI как стандарт финансового планирования и отчетности в международном гостиничном бизнесе.	- изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников; - выполнение и написание домашнего творческого задания.

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

Примерный перечень вопросов для подготовки к домашнему творческому заданию:

1. Составные элементы гостиничных сетей, их взаимодействие.

2. Ключевые характеристики мировых гостиничных цепей.
3. Положительные и отрицательные стороны сетевого гостеприимства с точки зрения потребителей и владельцев гостиничного бизнеса.
4. Особенности формирования мировых гостиничных цепей.
5. Транснационализация гостиничного дела. Интегрированные гостиничные цепи.
6. Гостиничные консорциумы. Франчайзинговые гостиницы.
7. Предпосылки формирования и развития гостиничных цепей.
8. Стратегии развития мировых гостиничных цепей.
9. Первые модели организации гостиничных сетей, действующие в странах Европы.
10. Основные гостиничные сети Европы, действующие в настоящее время.
11. Методы и принципы функционирования гостиничных сетей в Европе в современных условиях.
12. Современные технологии управления в европейских гостиничных цепях.
13. Особенности функционирования европейских гостиничных цепей.
14. Создание всемирно известных гостиничных сетей в США во второй половине XX века.
15. Модели организации гостиничных сетей в США.
16. Основные гостиничные сети Америки, действующие в настоящее время.
17. Современные методы и принципы функционирования американских гостиничных сетей.
18. Современные технологии управления американских гостиничных цепей.
19. Современное состояние мировых гостиничных цепей.
20. Влияние сетевого гостеприимства на развитие мирового гостиничного дела.
21. Азиатский опыт развития современного международного сетевого гостеприимства.
22. Тенденции развития международных гостиничных цепей.
23. Международные системы контроля качества обслуживания в гостеприимстве.
24. Организация управления качеством обслуживания на предприятиях, принадлежащих мировым гостиничным цепям.
25. Стандарты обслуживания на предприятии мировой гостиничной цепи.
26. Внутренние системы качества обслуживания мировых гостиничных цепей.
27. Требования к персоналу мировых гостиничных цепей.

Примеры ситуационных задач для текущего контроля знаний:

Кейс - ситуационная задача «Методика продвижения высококлассного отеля в сложный экономический период»

Le Rechoir (LeR, имя отеля вымышлено) – самый старый пятизвездочный отель Женевы. Стратегически важное центральное положение отеля на берегу Женевского озера осложнено присутствием рядом конкурентов – отелей Kempinski, Beau Rivache, Four Seasons, Concorde. Конкуренция среди отелей высокого класса в центре Женевы очень сильная, благодаря наличию как старинных, частных отелей с уникальной историей и безупречной репутацией, так и выходу на рынок Женевы практически всех гостиничных компаний, специализирующихся на оказании гостиничных услуг высокого класса. После приобретения международной гостиничной группой и вхождения в гостиничную цепь отель был закрыт на капитальную реставрацию, которая длилась около двух лет.

Важнейшей проблемой компании после открытия отеля явилось то, что многие постоянные клиенты за время реновации стали клиентами других отелей. Основной конкурент, отель Four Seasons, завоевал значительную долю рынка, так как он был открыт после реновации на полгода раньше LeR и успел провести агрессивную рекламную кампанию, направленную на «прямых» клиентов.

Отель LeR после открытия в конце 2007 г. оказался в сложном положении – из-за недостатка информации многие думали, что этот отель не реновировался, другим же не нравился новый стиль «Искусство простой роскоши», ценовая политика отеля после открытия, по мнению многих туристических агентств и корпоративных клиентов, была завышена.

Неправильный акцент был сделан на то, что отель LeR настолько известен, что нет необходимости увеличивать маркетинговый бюджет в целях рекламы и продвижения отреставрированного отеля после открытия. Были допущены недочеты как в объективном, так и в субъективном позиционировании отеля.

Снижающаяся загрузка отеля и доход при сохранении, тем не менее, высокой цены за номер, а также последние места в рейтинге среди конкурентов в Женеве по многим показателям были индикаторами того, что в кризисный и посткризисный период в отеле необходимо привести в действие программу, которая помогла бы ему вернуться в «тройку» лучших отелей города по финансовым показателям.

Разработанный план по продвижению отеля в целях наращивания его конкурентных преимуществ фокусировался на инновациях в нескольких наиболее приоритетных сферах деятельности отеля и претворялся в действительность в течение длительного периода времени (полтора года), начиная с декабря 2009 г.

Стратегия управления доходами и дистрибуцией:

– Для правильного ценообразования отеля необходимо было прибегнуть к услугам сторонней организации, специализирующейся на управлении доходами. С этой компанией был заключен контракт на ежедневный yield management (управление доходами). Задачей компании было проанализировать предоставленную отелем информацию по бронированиям и внедрить в жизнь стратегические решения, принимаемые генеральным менеджером или директо-

ром по продажам и маркетингу на еженедельных собраниях по структуре ценообразования отеля.

Опыт оказался настолько удачным, что Глобальным директором по доходам гостиничной цепи было принято решение прибегать к подобному аутсорсингу и в других отелях коллекции, при возникновении необходимости.

– По данным опроса, проведенного компанией Deloitte, кризис заставил 72% бизнесменов внимательно следить за расходами на командировки. В частности, 37% респондентов были вынуждены сократить общие расходы на поездки, 33% сократили продолжительность поездок, 32% уменьшили затраты на питание, а каждый пятый (21%) был вынужден проживать в менее дорогом отеле. Особое внимание было уделено корпоративному сегменту клиентов отеля.

Был проведен пересмотр градации номеров отеля по категориям. В результате были выделены категории, которые могли бы предлагаться по специальной «низкой» цене для стратегически важных для отеля и всей коллекции корпоративных клиентов, ограниченных политикой снижения расходов при планировании командировок.

– Близость французской границы делают французский рынок очень важным для отеля, так как стиль отеля импонирует многим французским клиентам, а конференц-возможности отеля позволяют принимать группы до 300 человек даже без размещения группы на ночь. В этой связи были отредактированы и добавлены страницы о конференц-возможностях LeR на корпоративном веб-сайте, была проведена малозатратная кампания по продвижению отеля в Интернете для французских пользователей.

– Для роста продаж отеля очень важны отношения с различными маркетинговыми альянсами и ассоциациями, объединяющими как отели (FHR, LHW), так и туристические агентства (Virtuoso, Signature). Многие агентства сталкивались с проблемами при бронировании отеля «напрямую» – предложенные им цены были хуже «пакетных предложений», например, от LHW.

Это было неприемлемо для отеля, нарушался ценовой паритет, а агентства отказывались звонить в существующий центр бронирования Rocco Forte Hotels, предпочитая сразу бронировать через LHW. Для отеля это означало определенные финансовые потери – с каждого бронирования, сделанного через LHW, платится комиссия.

Кроме того, через LHW в Лондоне были получены статистические данные об объемах бронирования в Женеве. Сотрудниками RSO The Rocco Forte Hotels были посещены все основные центры бронирования LHW в мире. В основном, акцент был сделан на таких ключевых рынках для BAR (best available rate – лучшей доступной к продаже цене отеля), как США, Россия, Великобритания, Бразилия.

Реструктуризация отдела продаж.

В отеле была также проведена реструктуризация отдела продаж, с разделением зон ответственности и географических рынков. Директор по продажам и маркетингу стал отвечать за все сегменты бизнеса из США, ключевых между-

народных клиентов (корпоративный сегмент и MICE). Было проведено разделение обязанностей между тремя штатными менеджерами по продажам (табл. 1).

Таблица 1. Разделение рабочих обязанностей в отделе продаж

Менеджер по продажам	Старший менеджер по продажам	Менеджер по продажам
MICE Франция, все сегменты Великобритании и Испания	Корпоративные клиенты Франция, все сегменты Бенилюкс, Россия и СНГ, Прибалтика и Скандинавия, ключевые местные клиенты	Все сегменты Германия, Италия, локальные консульства и дипломатические миссии

При определении задач для директора по маркетингу отеля был сделан фокус на потенциальные источники роста объемов продаж и увеличения прибыли в краткосрочном периоде.

3. Выявление скрытых возможностей в проблемах.

– Проведение блитц-продаж в США, направленных на агентства высокого класса, упоминающиеся в отчете Hotelligence (этот отчет позволяет оценить количество бронирований «своего» отеля и количество бронирований (общее) у отелей-конкурентов, сделанных через GDS). Региональному офису по продажам в США была поставлена цель – «перевербовка» агентств, которые забронировали около 1000 ночей в отелях – конкурентах за прошедший год через GDS.

– Отчет Hotelligence был отсортирован по агентствам, бронирующим отели по наиболее высокой цене в Женеве, и отправлен всем региональным офисам коллекции с целью немедленного назначения встреч с этими агентствами (в основном, это коснулось RSO в США, Великобритании и России).

– Положительное воздействие на развитие отеля оказала и разработка российским региональным офисом по продажам детального плана по продвижению отеля на рынке России и СНГ.

Благодаря визиту директора российского офиса в Женеву и личных встреч с российско-швейцарскими туристическими операторами, базирующимися в Женеве, Берне, пригороде Женевы, удалось решить многие проблемы коммуникативного характера, за короткий период (одну финансовую четверть) увеличить статистику бронирований этих операторов.

– Была разработана «паритетная» стратегия выплаты дополнительной комиссии операторам и «пакеты» для туристических агентств, бронирующих отели «напрямую», не ущемляющая интересы ни одной из сторон.

Корпоративный рынок.

Отчеты Hotelligence, отсортированные по корпоративным клиентам и имплантам бизнес-трелл компаний в международных корпоративных структурах, были отправлены региональным офисам в США и Великобритании, т.к. именно эти офисы несут ответственность за глобальное заключение контрактов с отелями коллекции.

Был составлен список компаний, использующих отели-конкуренты, с тем, чтобы предоставить им бесплатно ночи проживания в июне-июле перед заключением очередных ежегодных корпоративных контрактов на проживание. Было принято решение об одновременном плавном повышении цен отеля на размещение и одновременном сохранении низких цен для компаний-источников объема продаж, в основном местных.

Рынок проведения мероприятий (MICE).

Для привлечения рынка MICE из Великобритании (проводящим много мероприятий в Женеве по результатам конкурентного анализа) был организован ознакомительный тур в отель для 50 агентств из Великобритании, был также нанят дополнительный менеджер (вне бюджета) по организации и проведении мероприятий в отеле.

Служба ресторанов (F&B).

Что касается службы ресторанов, то отель прибегнул к помощи локального внештатного эксперта по установлению связей и привлечению светской клиентуры в ресторан и бар отеля. Был разработан примерный план кулинарных фестивалей и дегустаций до конца финансового года (мая 2011 г.) с возможностью бесплатно остановиться в отеле при условии участия в одной из гастрономических акций.

Интересной творческой инновацией, претворенной в жизнь и принесшей коммерческий успех отелю, оказалось и проведение ежемесячных дискотек с участием известных ди-джеев в конференц-зоне отеля. Red Zone Party было настоящей уникальной находкой, превратившейся в конкурентное преимущество отеля. Ни один другой отель в Женеве не обладает возможностью проводить подобные шумные мероприятия, так как благодаря архитектурному решению в LeR конференц-зона полностью отделена от гостевого крыла и абсолютно звуконепроницаема.

Таким образом, благодаря внедрению скоординированного плана по проведению антикризисной программы продвижения отеля, было улучшено конкурентное положение отеля даже в кризисный период. К маю 2011 г. отель делил третье место в городе по загрузке среди пятизвездочных отелей по сравнению с седьмым в докризисном 2007 г.

Вопросы:

1. Возможно ли с помощью правильно выбранной стратегии управления правильно позиционировать отель на рынке в кризисный период? Какие конкурентные стратегии возможно применить?

2. Правильные ли методы были применены коммерческой службой отеля? Какие ошибки были допущены?

3. Какие методы ценообразования и ценовые тарифы вы бы рекомендовали?

4. Какие каналы продаж следует развивать отелю при работе на международных рынках?

5. Какие дополнения к гостиничному продукту вы бы предложили для создания добавленной ценности для клиентов?

Примеры вопросов для тестирования:

1. Стратегия рыночной ниши М. Портера направлена на придание гостиничным услугам черт, отличающих их от услуг других отелей.

- а) Истина
- б) Ложь

2. Гостиничная отрасль была одной из первых, в которой различные модели франчайзинга нашли свое отражение и способствовали динамичному развитию бизнеса. Благодаря франчайзингу в гостиничный девелопмент вошло такое понятие как «бренды и товарные знаки»:

- а) Истина
- б) Ложь

3. Под стратегией конкуренции понимают генеральную, перспективную программу рационального использования имеющихся и заимствованных ресурсов, направленную на обеспечение роста продаж, достижение стабильной экономической прибыли, сохранение ликвидности и рост рыночной стоимости гостиничного предприятия при приемлемом уровне риска.

- а) Истина
- б) Ложь

4. Стратегия «дойной коровы» в матрице БКГ заключается в инвестировании и избирательном развитии международной гостиничной цепи.

- а) Истина
- б) Ложь

5. В модель «колеса бренда» входят (указать все правильные варианты):

- а) Атрибуты бренда
- б) Преимущества бренда
- в) Архитектура бренда.
- г) Ценности бренда

6. Какая служба занимается вопросами оперативного и стратегического планирования:

- а) Коммерческая
- б) Обслуживание номерного фонда
- в) Вспомогательная
- г) Общественного питания

7. Расположить этапы разработки гостиничных продуктов в хронологической последовательности:

- а) генерация идей
- б) отбор идей
- в) разработка концепции гостиничного продукта
- г) разработка стратегии маркетинга и анализ возможностей производства
- д) разработка гостиничного продукта и его реализация.

8. Необходимо расположить в иерархической последовательности этапы проектирования гостиничных услуг:

- а) Планирование цели

б) Построение иерархической структуры работ и структурной схемы организации проекта

в) Разработка стратегии и тактики реализации проекта

г) Планирование ресурсов. Построение календарного графика работ

д) оценка затрат, разработка проекта бюджета

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 балла
Активность при проведении внеаудиторной работы	10	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 10 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	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

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКП-2 Способен к разработке, продвижению и реализации гостиничного продукта, востребованного на международном рынке, с учетом требований потребителей, технологических, социальных	1. Владеет методиками разработки, продвижения и реализации гостиничного продукта в соответствии с изменением конъюнктуры международного гостиничного рынка и потребительскими предпочтениями.	Знать: методы разработки, продвижения и реализации гостиничного продукта Уметь: применять методы разработки, продвижения и реализации гостиничного продукта с учетом изменений конъюнктуры международного гостиничного рынка и потреби-	Задание 1. Просмотрите видео и презентацию гостиничной группы Choice Hotels Int'l. Опишите позиционирование Бренд и стиль гостиничной цепи Choice Hotels Int'l; особенности номерного фонда гостиниц InterContinental Hotels Group. Задание 2. Определите

экономических и межкультурных факторов		тельскими предпо- чтениями	ценности и ориентиры возможных клиентов, сформулируйте предложение на основе возможностей вашего пансионата. Вариант А. Решительная и активная дама 36 лет, ее муж, добрый человек, хороший семьянин и их восьмилетний сын со своими «взрослыми» представлениями о жизни и отдыхе. Намерения формулируются дамой: получить неделю комфортного отдыха, чтобы было уютно, достойно, цивилизованно, но при этом недорого. Вариант Б. Сорокалетний владелец автосалона, знающий толк в отдыхе, и его 23-летняя длинноногая подруга, ценящая шик. Она намерена заняться спортом, позагорать на искусственном пляже, принять новые оздоровительные процедуры. В свою очередь ее спутник мечтает только о покое. Вариант В. Небогатые молодожены, еще не имеющие детей, привыкшие отдыхать в Турции по системе «все включено» и не намеревающиеся отступать от своих привычек. Частично их отдых спонсируется родителями. Вариант Г. Бабушка 65 лет с внучкой 8 лет, их отправили отдыхать очень занятые родите-
---	--	---------------------------------------	--

		ли, служащие крупного банка. Бабушка, жена генерала в отставке, вечная домохозяйка, привыкла отдыхать за казенный счет. Внучка уже отдыхала с родителями в Испании, на Кипре и Греции.
2. Формирует ассортиментную политику и спецификацию услуг предприятий сферы гостеприимства на основе современных технологий и с учетом социально-экономических факторов.	Знать: технологии формирования товарной политики и спецификации предприятий сферы гостеприимства Уметь: формировать ассортиментную политику и спецификацию услуг предприятий сферы гостеприимства на основе современных технологий и с учетом социально-экономических факторов	Задание 1. Обоснуйте экономическую целесообразность присутствия на стагнированном туристском рынке (при низком уровне продаж) многопрофильных туроператоров и нецелесообразность присутствия нишевых туроператоров. Если Вы придерживаетесь иной точки зрения, приведите свои аргументы. Задание 2. Сколько раз можно отдохнуть в течение недели на Черном море, в Турции или Египте, если сопоставить затраты на пляжный отдых в одной из этих дестинаций с расходами на семидневный тур из Центральной полосы России (Москва, Санкт-Петербург) на Камчатку?
3. Разрабатывает предложения по совершенствованию гостиничного продукта с учетом межкультурных факторов, индивидуальных и специальных требований потребителя, в том числе с ограниченными возможностями здоровья.	Знать: перспективные направления развития при формировании предложений по совершенствованию гостиничного продукта Уметь: разрабатывать предложения по совершенствованию гостиничного продукта с учетом меж-	Задание 1. По данным экспертов, иностранный турист останавливается в Москве в среднем на пять дней и тратит за это время около 1000 дол., половина из которых приходится на проживание в гостинице. На какие услуги (товары) и в каком соотноше-

		культурных факторов, индивидуальных требований потребителя, в том числе с ограниченными возможностями здоровья.	нии расходуется остальные 500 дол.? Задание 2. Перечислите основные принципы маркетингового исследования, лежащие в основе международного кодекса ICC/ESOMAR. Почему маркетинговые технологии, применяемые в гостиничном бизнесе, отличаются большей сложностью по сравнению с технологиями продвижения и продаж туров?
	4. Владеет навыками проведения встреч и презентаций гостиничного продукта (или отдельных гостиничных и дополнительных услуг) как на широкую аудиторию так и индивидуальным партнерам и заказчикам.	Знать: приемы и способы проведения разноформатных деловых встреч и презентаций гостиничного продукта (или отдельных гостиничных и дополнительных услуг) Уметь: организовывать и проводить встречи и презентации гостиничного продукта (или отдельных гостиничных и дополнительных услуг) как на широкую аудиторию так и индивидуальным партнерам и заказчикам	Задание 1. Медиа-проект Зобазоба, посвященный созданию отелей и ресторанов для людей с собаками, запускает программу Dog friendly, направленную на создание сети мини-отелей для гостей, путешествующих с домашними питомцами. 1. Выберете под проект социальную сеть и обоснуйте выбор. 2. Коротко сформулируйте идею микроблога, который будет вестись от имени корпоративного героя (питомца). 3. Дайте пример заглавного поста (не более 30 слов). Задание 2. Отели Starwood Hotel and Starwood Preferred Guest/Руководство отелей сознательно создало программу лояльности, ориентированную только на те 2% посто-

			яльцев, которые обеспечивают 30% оборота компании. Лояльные клиенты могут выбирать любое время прибытия и отбытия из отеля. Прибывший в 10 ч вечера клиент может остаться до 10 ч вечера даты отъезда (опцией Your-24 могут воспользоваться участники программы, проводящие более 75 суток в год в отелях Starwood). Члены программы, проводящие в Starwood более ста суток ежегодно, могут пользоваться услугами личного помощника — этот клиентоориентированный сервис предоставляется клиентам не только во время пребывания в отеле, но и за его пределами, и даже удаленно. При этом гости, ночующие от 25 до 50 суток в отеле, составляющие 25% от всего количества гостей, оценили программу лояльности как дискриминационную и стали искать другие отели. Вопросы: 1. Оцените действующую программу лояльности. 2. Предложите дополнение к ней в интересах гостей, имеющих меньшее количество ночевочек.
ПКП-3 Способен к управлению изменениями и ор-	1. Демонтирует знания научных принципов организационного	Знать: научные принципы организационного проектиро-	Задание 1. Назовите формы и методы диджитализации и циф-

ганизационному проектированию, внедрению инновационных технологий и проектов, новых форм и регламентов обслуживания потребителей и (или) туристов	проектирования и управления изменениями, внедрения инновационных проектов.	вания и управления изменениями Уметь: применять научные принципы организационного проектирования и управления изменениями по внедрению инновационных проектов.	ровизации в гостиничном бизнесе. Задание 2. Приведите примеры использования в гостиничном бизнесе «экосистемы безопасных путешествий» и оцените их примерную стоимость в сравнении с обычными турами и средствами размещения. Задание 3. В группах из 2-3 человек выполните следующее задание и подготовьте презентацию проекта (5-6 слайдов) для защиты. • Разработайте УТП выбранного отеля в РФ и миссию компании (3-5 предложений). Изучите сайт отеля и сайты партнеров, ОТА Отзывы гостей помогут проанализировать сильные и слабые стороны отеля. • Проведите сегментацию отеля по разным параметрам. Выполните PEST анализ и SWOT анализ с матрицей конфорнтации.
	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: методики исследования основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии и тактике деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/ гостиничного комплекса. Уметь: применять результаты исследования основных факторов для внедрения изменений в страте-	Задание 1. Сравните широту охвата и достоверность отзывов клиентов гости ниц вашего города, размещаемых на различных интернет-ресурсах. Сдайте вывод о целесообразности адресного мониторинга сетевой активности потребителей гостиничных услуг. Задание 2. Какие компании предоставляют достоверную инфор-

	гии и тактике деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, формах и методах обслуживания потребителей и туристов.	мацию о качестве гостиничных номеров и гостиниц в целом? Задание 3. Просмотрите видео и презентацию гостиничной группы Beyond The Green. Опишите позиционирование этого международного гостиничного экобренда, составьте модель “колеса бренда” и выделите ценности бренда. Выберите любой другой “зеленый” бренд (например, российский Грин Флоу) и проведите бенчмаркинг, присваивая оценки от – 5 до 5 по выбранным критериям
3. Исследует рыночные возможности, формулирует бизнес-идеи и проекты, способствующие инновационному развитию предприятий сферы гостеприимства и повышению качества обслуживания потребителей.	Знать: рыночные возможности для формулирования бизнес-идей и проектов, способствующих инновационному развитию предприятий сферы гостеприимства и повышению качества обслуживания потребителей. Уметь: применять результаты исследования рыночных возможностей с целью формулировки бизнес-идей и проектов для развития предприятий сферы гостеприимства и повышения качества обслуживания потребителей.	Задание 1. Рассмотрите преимущества и недостатки клубного отдыха по системе таймшера. Считаете ли Вы перспективным развитие таймшера в России? Свое мнение обоснуйте, приведя конкретные примеры. Задание 2. Вы устроились на работу в Отель Теремок менеджером по развитию бизнеса. Отель является членом небольшой гостиничной цепи, с общим номерным фондом менее 1000 номеров. На рынке нет потребности в динамическом ценообразовании, средняя цена за номер не меняется несколько раз в день и остается фиксированной в течение длительных периодов времени. Ожидается

		сокращение туристического потока в город. Определите, выгодно ли Вам будет снижать среднюю цену продажи за номер на 3000 рублей. Текущая средняя цена номера 8000 рублей, планируемая загрузка в течение года 60% (365 дней), кол-во номеров 100. Известно, что конкуренты вслед за вами также сразу снизят цены. Коэффициент эластичности спроса по цене составляет 1,6. Опишите решение. Какая эластичность спроса присутствует на рынке? Будет ли увеличен спрос на Ваши гостиничные услуги при такой эластичности и при снижении цены? От каких прочих факторов будет зависеть увеличение спроса? конкурентов, а также сравнить на сколько % лучше или хуже сработал отель «Аквармарин» по показателю ADR по отношению в отелям-конкурентам.
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: инновационные формы и регламенты обслуживания потребителей; показатели эффективности и качества в деятельность гостиничного предприятия/гостиничного комплекса. Уметь: разрабатывать мероприятия по внедрению измене-	Задание 1. Перед специалистом по продвижению городского хостела стоит за дача создать тревелблог В формате дневника событий, позволяющего продвигать гостиницу и организовать успешные коммуникации. Для этого необходимо предложить и обосновать:

		ний, проводить оценку эффективности и качества инновационных внедрения в деятельность гостиничного предприятия/гостиничного комплекса	1) название блога; 2) слоган; 3) дать описание логотипа; 4) сформулировать цель и задачи (не более 15 слов); 5) дать короткий пост об услугах и возможностях хостела (не более 25 слов); 6) сформулировать один-два специальных вопроса для открытия дискуссии. Задание 2. Вы устроились на работу в Отель Теремок менеджером по развитию бизнеса и должны провести конкурентный анализ. Ваш отель выбрал стратегию неприсоединения, остальные конкуренты являются членами различных локальных и международных гостиничных цепей. 1. Опишите ситуацию на рынке и конкурентное положение Вашего отеля. 2. Какие конкуренты представляют наибольшую и какие наименьшую угрозу и почему? 3. Предположите, какими ценовыми стратегиями руководствуются Ваши конкуренты?
ПКП-4 Способен к взаимодействию с потребителями, партнерами, собственниками бизнеса, а также с другими заинтере-	1. Демонстрирует навыки построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими	Знать: элементы построения эффективных коммуникаций с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими	Задание 1. Ресторанная группа Glnza Project в сентябре 2019 года открыла свой первый отель в Ростове-на-Дону. По словам совладельца извест-

ресованными сторонами, в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий, корпоративных стандартов сервиса, регламентов и протоколов обслуживания.	заинтересованными сторонами в целях достижения целей стратегического и оперативного управления.	заинтересованными сторонами Уметь: строить эффективные коммуникации с потребителями, партнерами и собственниками бизнеса, а также другими заинтересованными сторонами в целях достижения целей стратегического и оперативного управления.	ных московских ресторанных проектов и отеля Moss Рустама Топчиева «синергия гостиничного и ресторанного бизнесов очевидна». 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. Он собирается применять эту стратегию и при международном развитии бизнеса. 1. Приведите примеры подобных синергетических эффектов в сфере услуг. 2. Всегда ли возможно достичь ожидаемого синергетического эффекта? Задание 2. Изучите сайт международной гостиничной 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? Приведите
--	--	---	---

		примеры. точку зрения.
2. Владеет навыками разработки и внедрения корпоративных стандартов, регламентов и протоколов обслуживания в деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/ гостиничного комплекса.	Знать: корпоративные стандарты, регламенты и протоколы обслуживания в деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/ гостиничного комплекса. Уметь: разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты, регламенты и протоколы обслуживания в деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/ гостиничного комплекса.	Задание 1. Высококлассный отель «Астория» в Санкт-Петербурге, относящийся к высшему сегменту пятизвездочных отелей, может считать своим конкурентом первого уровня другой высококлассный отель – «Гранд-Отель Европа». Отели активно конкурируют по уровню предоставляемых услуг, в том числе и дополнительных (наличие дворечки, пакет включенных бесплатных услуг для проживающих в номерах категории «люкс»). В период любого экономического кризиса или турбулентный период в экономике играет большую роль конкуренция второго уровня. Корпоративный рынок стал рассматривать предложения от отелей «Ренессанс», «Кемпински Мойка 22» категории «пять звезд» – бизнес или же от отелей категории «четыре звезды» – «Марриотт Кортярд», «Сокус». К третьему уровню конкуренции можно отнести предложения по аренде элитной недвижимости на короткий срок и предложения от загородных правительственных резиденций по проживанию. К дальним уров-

			ням конкуренции в борьбе «Астории» за деньги клиентов относительно развитие системы скоростных поездов «Сапсан», включающее комфортную перевозку пассажиров первым классом и сокращающее бизнес-поездку в Санкт-Петербург из Москвы до одного дня (без ночевки в отеле). Разработайте модель нескольких уровней конкуренции за потребителя гостиничной услуги для гостиничного рынка Москвы или любого другого крупного города РФ. Задание 2. Рынок гостиничных услуг постоянно развивается на основе растущего спроса потребителей, с учетом новых характеристик услуг и технических достижений. Охарактеризуйте современные тенденции развития предприятий индустрии гостеприимства в вашем регионе по предложенным характеристикам: 1. Особенности российской модели управления развитием гостиничной индустрии 2.экономические предпосылки развития индустрии гостеприимства на территории вашего региона 3.психологические аспекты современной системы управления гостиничным пред-
--	--	--	---

		приятием.
3. Демонстрирует навыки работы с профессиональным программным обеспечением и CRM-системами, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.	Знать: профессиональное программное обеспечение и CRM-системы, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями. Уметь: работать с профессиональным программным обеспечением и CRM-системами, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.	Задание 1. Перед специалистом по продвижению городского бутик-отеля, расположенного в особняке с историей, стоит задача создать тревелблог в формате дневника событий, позволяющего продвигать гостиницу и организовать успешные коммуникации. Для этого необходимо предложить и обосновать: 1) название блога; 2) слоган; 3) дать описание логотипа; 4) сформулировать цель и задачи (не более 15 слов); 5) дать короткий пост об услугах и возможностях хостела (не более 25 слов); 6) сформулировать один-два специальных вопроса для открытия дискуссии. Задание 2. Сформировать основные требования к созданию веб-сайта гостиницы «Удачный бизнес» в г. Серпухове (население 120 тыс. чел.), включая: — целевой сегмент гостей; — структуру главной страницы; — цветовую гамму и символику; — главные критерии сайта (не менее трех, ранжированные по значимости для потребителей).

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Основные отличия между стратегиями франчайзинга, управления и непрямого соединения гостиничного предприятия.
2. Риски и преимущества для франчайзи и франчайзера в гостиничном бизнесе.
3. Элементы модели организационной культуры Хофстеде, направленные на кросс-культурные различия в международном гостиничном бизнесе.
4. Определение целевых рынков. Процедура сегментации и основные требования к выбору рыночного сегмента гостиничным предприятием, действующим на международном рынке гостиничных услуг.
5. Конкуренция и ключевые конкурентные преимущества в гостиничной индустрии. Конкурентоспособность гостиничного предприятия. Конкуренция и экономическая стратегия.
6. Неценовая конкуренция и высококлассные гостиничные предприятия и цепи. Роль брендинга на международном рынке высококлассных гостиничных услуг.
7. Позиционирование в планировании идентичности международного гостиничного бренда. Карта позиционирования гостиничного бренда.
8. Матрица Ансоффа и матрица внешних приобретений (структура моделей, описание каждой из стратегий, входящих в состав этих матриц) применительно к международному развитию гостиничного бизнеса.
9. Стратегический анализ деятельности гостиничного предприятия. Внутренняя и внешняя среда международного гостиничного бизнеса. PEST и SWOT анализ. Матрица конфронтаций.
10. Корпоративное стратегическое планирование в гостиничном бизнесе. Миссия бизнеса. Формулирование целей и стратегии. Создание стратегических бизнес-единиц.
11. Разработка стратегий роста гостиничного предприятия. Идентификация и выбор стратегии.
12. Анализ конкурентов и бенчмаркинг. Определение международных конкурентов гостиничного предприятия как стратегических групп. Конкурентный анализ и конкурентная карта гостиничного рынка.
13. Фактический и потенциальный объем гостиничного рынка. Темпы роста рынка. Определение доли рынка гостиничного предприятия и гостиничной группы.
14. Портфельный анализ гостиничного бизнеса. Анализ продуктового портфеля гостиничной группы. Матрица “рост рынка-доля рынка” Бостонской консалтинговой группы. Многокритериальная портфельная матрица.
15. Структура портфеля брендов гостиничной группы. Архитектура бренда.
16. Стратегии обеспечения и поддержания конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства. Стратегия фокусирования или высокой степени сегментации, преимущества и недостатки.

17. Рыночная позиция предприятия индустрии гостеприимства. Специфические черты рынка услуг. Различная классность предоставляемых услуг. Элементы маркетинговой концепции гостиничного предприятия
18. SWOT-анализ как прием для оценки рыночной позиции гостиничного предприятия. Факторы макросреды средства размещения, PEST анализ.
19. Модель и стадии жизненного цикла гостиничной услуги, гостиничного предприятия и гостиничной цепи. Характеристика четырех основных элементов “маркетинг микса” на каждом из этапов жизненного цикла. Стратегические выводы из модели жизненного цикла товара.
20. Стратегия франчайзинга и неприсоединения в гостиничном бизнесе. Преимущества и недостатки стратегии для франчайзера и франчайзи.
21. Определение рыночной доли гостиничного предприятия и гостиничной группы на рынке, применение формул и различных коэффициентов.
22. Сегментация и позиционирование гостиничного предприятия. Основания для проведения сегментации и различные классы и характеристики клиентов, применяемые при сегментации.
23. Структура портфеля брендов гостиничной группы, различные подходы. Критерии для группирования брендов в марочном портфеле.
24. Матрицы БКГ и матрица Мак-Кинзи, специфика, плюсы и минусы портфельных стратегий в гостиничном бизнесе.
25. Модель конкурентных стратегий Майкла Портера, сильные и слабые стороны каждой конкурентной стратегии применительно к гостиничному бизнесу.
26. Матрица конкурентных преимуществ Майкла Портера. Примеры активных и пассивных конкурентных стратегий из гостиничного бизнеса.
27. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера, примеры из гостиничной отрасли по каждой силе конкуренции. Ограничения и сильные стороны модели.
28. Стратегия брендинга гостиничной компании. Линейное расширение и вертикальное растягивание брендов в гостиничной и туристической отрасли.
29. Стратегии конкуренции на рынке гостиничных услуг. Определение конкурентной стратегии и конкурентного преимущества. Различные виды конкурентных стратегий в гостиничном бизнесе.
30. Ценовые и неценовые факторы и соответствующие им виды конкуренции в гостиничном бизнесе. Международный опыт формирования собственных конкурентных преимуществ предприятиями гостиничного бизнеса.
31. Сегментация в гостиничном бизнесе. Этапы процесса стратегического сегментирования на гостиничном рынке.
32. Глобализация в гостиничной отрасли. Преимущества и издержки глобализации в гостиничном бизнесе. Последствия глобализации.
33. Концепция лояльности торговой марки и гостиничному бренду. Различные виды потребительской лояльности. Управление отношениями с клиентами международных гостиничных цепей.

- 34.Операционное и стратегическое конкурентное преимущества гостиничного предприятия. Поиски устойчивых конкурентных преимуществ. Международное конкурентное преимущество гостиничной цепи.
- 35.Целевой рынок и решения по позиционированию международных гостиничных цепей. Идентификация сегментов глобального гостиничного рынка. Кластеризация стран и универсальные сегменты бизнеса.
- 36.Стратегии международного развития гостиничных групп. Формы и цели международного развития гостиничного бизнеса.
- 37.Разработка новых гостиничных товаров и инновационных услуг гостиничными цепями. Стратегическое управление инновациями. Международная конкуренция в гостиничном бизнесе на основе инноваций.
- 38.Стратегическая роль брендинга в развитии гостиничного бизнеса. Глобальные стратегии брендинга. Преимущества международных и глобальных гостиничных брендов. Управление марочным портфелем гостиничной цепи. Преимущества локальных гостиничных брендов. Влияние на стратегии международного позиционирования.
- 39.Основные стратегии ценообразования международных гостиничных цепей. Гибкие ценовые стратегии и кастомизация цен при использовании онлайн-каналов дистрибуции.
- 40.Стратегии дифференцирования. Стратегии снижения издержек и фокусирования.
- 41.Стратегии роста на гостиничном рынке. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции в гостиничном бизнесе. Родственная и неродственная диверсификация. Глобальные стратегии – от стандартизации к кастомизации.
- 42.Слияния и поглощения в гостиничном бизнесе – образование новых международных гостиничных цепей. Преимущества и риски.
- 43.Образование стратегических альянсов гостиничными предприятиями. Софтбренды и стратегия неприсоединения в гостиничном бизнесе.
- 44.Франчайзинг и особенность международных договорных отношений между франчайзером и франчайзи. Отличия договора на управление от франчайзингового контракта.
- 45.Управление международными каналами дистрибуции гостиничных цепей. Стратегический анализ каналов дистрибуции в международном гостиничном бизнесе.
- 46.Управление сервисом и клиентоцентричностью гостиничной деятельностью. Сервис как УТП гостиничной цепи.
- 47.Кросс-культурное управление гостиничным бизнесом. Этика международного бизнеса и международные гостиничные цепи.
- 48.Кросс-культурные конфликты в управлении гостиничным бизнесом и пути их решения. Концептуальные измерения культуры.

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 «Стратегическое управление международными гостиничными цепями»
Филиал Ярославский Форма обучения очная
Семестр 6 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
«Менеджмент и общегу-
манитарные науки»

Фамилия И. О.

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 проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, 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

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

Нормативные акты:

1. Федеральный закон от 24 ноября 1996г. №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в посл. ред. ФЗ)
2. Закон Российской Федерации от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей»
3. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1860 “Об утверждении Положения о классификации гостиниц»
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2020 г. N 1853 г. Москва "Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации"
5. Гражданский Кодекс РФ, ст.1027, договор коммерческой концессии

6. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ
7. Гражданский Кодекс РФ, ст. ст. 1477-1515, право на товарный знак и право на знак обслуживания
8. ГОСТ 32611-2014 Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов
9. ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу
10. ГОСТ 53423-2009 Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения
11. ГОСТ 54599-2011 Услуги средств размещения. Общие требования к услугам санаториев, пансионатов, центров отдыха
12. ГОСТ Р 3212-2014 Туристские услуги. Информация для потребителей. Общие требования

Основная литература:

13. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник для вузов / Л. В. Баумгартен. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 339 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00581-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560468>.
14. 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.
15. Экономика и управление гостиничным предприятием : учебное пособие / М. Ю. Лайко, Е. Н. Валединская, Е. Л. Ильина [и др.] ; под ред. М. Ю. Лайко. — Москва : КноРус, 2022. — 154 с. — ISBN 978-5-406-09460-0. — URL: <https://book.ru/book/943124>. — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

16. Джанджугазова, Е. А. Технология продвижения гостиничного продукта : учебник / Е. А. Джанджугазова. — Москва : КноРус, 2024. — 176 с. — (Магистратура). — ISBN 978-5-406-12697-4. — Текст : непосредственный. — То же. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/952308>. — Текст : электронный.
17. Ключевская, И. С. Рекламная и PR-деятельность гостиничного предприятия : учебное пособие / И.С. Ключевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 359 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-017423-5. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1852505>. — Текст : электронный.
18. Косолапов, А. Б. Технологии продаж в индустрии туризма и гостеприимства : учебник / А. Б. Косолапов. — Москва : КноРус, 2023. — 326 с. — (Бакалавриат). — ISBN 978-5-406-10723-2. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947197>. — Текст : электронный.
19. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела : учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 531 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-17282-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565984>.

20. Никольская, Е. Ю. Современные технологии и организация гостиничной деятельности : учебное пособие / Е. Ю. Никольская, Л. А. Попов, Н. С. Семкина. — Москва : КноРус, 2021. — 319 с. — (Магистратура). — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/940046>. — Текст : электронный.

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/default.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 домашнего творческого задания по дисциплине «Стратегическое управление международными гостиничными цепями» 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 «Стратегическое управление международными гостиничными цепями» 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 needs 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.