

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

Генеральный директор
ООО «ЯРХОТЭЛ»



« 28 » августа 2026 года

Е. А. Пустовая

УТВЕРЖДАЮ

Директор Ярославского
филиала Финуниверситета



В. А. Кваша
« 28 » августа 2026 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ГОСТИНИЧНЫЙ ДЕВЕЛОПМЕНТ

Направление подготовки: 43.03.03 «Гостиничное дело»
Профиль: «Гостиничный бизнес»

Автор: А. М. Сальников

*Одобрено на заседании кафедры «Менеджмент и общегуманитарные науки»
Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 11 от 05.06.2026)*

Ярославль, 2026

1. Наименование дисциплины

Дисциплина «Гостиничный девелопмент» имеет порядковый номер Б.1.2.2.1.1 в структуре основной образовательной программы по направлению бакалавриата 43.03.03 «Гостиничное дело», профиль «Гостиничный бизнес» для очной формы обучения.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами усвоения образовательной программы

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	Знать: основные методики технико-экономического обоснования проекта и финансового моделирования, основную законодательную и нормативно-правовую базу в сфере коммерческой недвижимости, основы нормативно-

		целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.	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	Знать: основы разработки и внедрения рекламных кампаний и маркетингового планирования и бюджетирования на разных стадиях инвестиционного и девелоперского проекта

		инновационному развитию предприятий сферы гостеприимства и повышению качества обслуживания потребителей.	Уметь: организовывать эффективное взаимодействие девелоперов, застройщиков, потребителей и органов власти с целью реализации масштабных проектов по развитию 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 и 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	Знать: основы анализа ключевых показателей эффективности и методы их разработки применительно к девелоперской деятельности в гостиничном бизнесе Уметь: анализировать эффективность внедряемых бизнес-процессов при

	гостиничного предприятия/гостиничного комплекса различных форм собственности.	управлении девелоперскими проектами
	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 отчетности.	Знать: основные стандарты управленческого учета и отчетности, методы анализа и контроля Уметь: внедрять методы подготовки и контроля управленческой отчетности в проектную и девелоперскую деятельность

3. 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

4. Нормативно-правовые документы, определяющие процедуру оценивания результатов текущего контроля и промежуточной аттестации студентов

Процедура оценивания результатов текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся регулируется соответствующими локальными нормативными актами Финансового университета и филиала, регламентирующими порядок организации и проведения контроля уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций у обучающихся.

5. Примеры оценочных средств для проверки сформированности компетенций

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

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	о учета и оценки эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	контролировать и внедрять эффективное взаимодействие служб и департаментов предприятия в целях максимизации выручки и прибыли от проектной деятельности	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) 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 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	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 или 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) 11% и 10%											
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%
1	0.9924	0.9804	0.9688	0.9576	0.9467	0.9360	0.9256	0.9154	0.9054	0.8956	0.8860
2	0.9824	0.9648	0.9472	0.9300	0.9132	0.8968	0.8808	0.8652	0.8499	0.8350	0.8204
3	0.9724	0.9528	0.9336	0.9148	0.8964	0.8784	0.8608	0.8436	0.8268	0.8104	0.7944
4	0.9624	0.9408	0.9196	0.8988	0.8784	0.8584	0.8388	0.8196	0.8008	0.7824	0.7644
5	0.9524	0.9288	0.9064	0.8844	0.8628	0.8416	0.8208	0.8004	0.7804	0.7608	0.7416
6	0.9424	0.9168	0.8936	0.8708	0.8484	0.8264	0.8048	0.7836	0.7628	0.7424	0.7224
7	0.9324	0.9048	0.8808	0.8572	0.8340	0.8112	0.7888	0.7668	0.7452	0.7240	0.7032
8	0.9224	0.8928	0.8680	0.8436	0.8196	0.7960	0.7728	0.7500	0.7276	0.7056	0.6840
9	0.9124	0.8808	0.8552	0.8304	0.8064	0.7828	0.7596	0.7368	0.7144	0.6924	0.6708
10	0.9024	0.8688	0.8424	0.8172	0.7932	0.7696	0.7464	0.7236	0.7012	0.6792	0.6576
11	0.8924	0.8568	0.8300	0.8048	0.7808	0.7572	0.7340	0.7112	0.6888	0.6672	0.6456
12	0.8824	0.8448	0.8172	0.7920	0.7680	0.7448	0.7220	0.6996	0.6776	0.6560	0.6344
13	0.8724	0.8328	0.8052	0.7800	0.7568	0.7336	0.7108	0.6884	0.6664	0.6452	0.6240
14	0.8624	0.8208	0.7932	0.7680	0.7456	0.7232	0.7008	0.6788	0.6572	0.6360	0.6152
15	0.8524	0.8088	0.7812	0.7568	0.7352	0.7136	0.6916	0.6700	0.6492	0.6292	0.6096
16	0.8424	0.7968	0.7692	0.7456	0.7248	0.7040	0.6828	0.6620	0.6420	0.6228	0.6040
17	0.8324	0.7848	0.7572	0.7344	0.7144	0.6944	0.6740	0.6540	0.6352	0.6168	0.5992
18	0.8224	0.7728	0.7452	0.7232	0.7040	0.6848	0.6656	0.6472	0.6292	0.6120	0.5956
19	0.8124	0.7608	0.7332	0.7120	0.6936	0.6752	0.6572	0.6396	0.6232	0.6072	0.5920
20	0.8024	0.7488	0.7212	0.7012	0.6836	0.6664	0.6496	0.6336	0.6184	0.6040	0.5904

Год	Чистый денежный поток, руб.
1	10
2	20
3	30
4	50
5	10
6	35
7	45
8	45
9	25
10	10

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.

Проект	0 год	1 год	2 год
А	-175	100	100
Б	-200	60	60
В	50	-100	-100

Таблица коэффициентов дисконтирования (Present Value table) 11% и 10%											
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%
1	0.9924	0.9804	0.9688	0.9576	0.9467	0.9360	0.9256	0.9154	0.9054	0.8956	0.8860
2	0.9824	0.9648	0.9472	0.9300	0.9132	0.8968	0.8808	0.8652	0.8499	0.8350	0.8204
3	0.9724	0.9528	0.9336	0.9148	0.8964	0.8784	0.8608	0.8436	0.8268	0.8104	0.7944
4	0.9624	0.9408	0.9196	0.8988	0.8784	0.8584	0.8388	0.8196	0.8008	0.7824	0.7644
5	0.9524	0.9288	0.9064	0.8844	0.8628	0.8416	0.8208	0.8004	0.7804	0.7608	0.7416
6	0.9424	0.9168	0.8936	0.8708	0.8484	0.8264	0.8048	0.7836	0.7628	0.7424	0.7224
7	0.9324	0.9048	0.8808	0.8572	0.8340	0.8112	0.7888	0.7668	0.7452	0.7240	0.7032
8	0.9224	0.8928	0.8680	0.8436	0.8200	0.7972	0.7752	0.7540	0.7336	0.7136	0.6940
9	0.9124	0.8808	0.8552	0.8304	0.8064	0.7836	0.7616	0.7404	0.7200	0.7000	0.6808
10	0.9024	0.8688	0.8424	0.8172	0.7932	0.7704	0.7488	0.7280	0.7080	0.6888	0.6700
11	0.8924	0.8568	0.8300	0.8048	0.7808	0.7584	0.7372	0.7172	0.6984	0.6800	0.6624
12	0.8824	0.8448	0.8172	0.7920	0.7688	0.7472	0.7272	0.7084	0.6908	0.6740	0.6580
13	0.8724	0.8328	0.8052	0.7800	0.7576	0.7368	0.7172	0.6992	0.6828	0.6672	0.6524
14	0.8624	0.8208	0.7932	0.7688	0.7472	0.7280	0.7100	0.6936	0.6788	0.6652	0.6524
15	0.8524	0.8088	0.7812	0.7576	0.7372	0.7188	0.7020	0.6872	0.6740	0.6620	0.6512
16	0.8424	0.7968	0.7692	0.7464	0.7272	0.7100	0.6948	0.6812	0.6692	0.6592	0.6504
17	0.8324	0.7848	0.7572	0.7352	0.7180	0.7032	0.6896	0.6780	0.6680	0.6600	0.6532
18	0.8224	0.7728	0.7452	0.7240	0.7080	0.6948	0.6832	0.6740	0.6660	0.6592	0.6540
19	0.8124	0.7608	0.7332	0.7132	0.7000	0.6892	0.6808	0.6736	0.6676	0.6628	0.6592
20	0.8024	0.7488	0.7212	0.7024	0.6912	0.6824	0.6760	0.6712	0.6676	0.6652	0.6632

3. Применяет техники количественного, факторного и системного анализа ключевых показателей эффективности работы служб и отделов

Знать: основы анализа ключевых показателей эффективности и методы их разработки применительно к девелоперской деятельности в гостиничном бизнесе
Уметь: анализировать эффективность внедряемых бизнес-

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.

	гостиничного предприятия/гостиничного комплекса различных форм собственности.	процессов при управлении девелоперскими проектами	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, приносящий большой доход владельцам. Предположим, что гостиница была открыта после полной реновации 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 оргструктуру, выделите все центры доходов и расходов подобного гостиничного проекта.
	4. Владеет методиками стратегического и оперативного анализа и	Знать: основные стандарты управленческого учета и отчетности, методы анализа и контроля	1. <u>Capital Group</u> и Mandarin Oriental Hotel Group подписали соглашение о старте нового проекта на Софийской набережной, на территории

	оценки эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/комплекса, в том числе на основе международных стандартов управленческой отчетности.	Уметь: внедрять методы подготовки и контроля управленческой отчетности в проектную и девелоперскую деятельность	«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. 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 высокосеклассных 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	1. Демонстрирует знания научных	Знать: способы оценки экономической эффективности	Задание 1. В мае 2013 г. один из лучших отелей Санкт-Петербурга «Астория»

изменениями и организационному проектированию, внедрению инновационных технологий и проектов, новых форм и регламентов обслуживания потребителей и (или) туристов	принципов организационного проектирования и управления изменениями, внедрения инновационных проектов.	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	отметила свой столетний юбилей. При этом собственники отеля полностью обновили ресторанный 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	Знать: техники количественного, факторного и системного анализа	Задание 1. Предприниматель разрабатывает проект организации оздоровительного центра при отеле после

	факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии и тактике деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, формах и технологиях обслуживания потребителей и туристов.	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	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 волатильностью 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,	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?

		потребителей и органов власти с целью реализации масштабных проектов по развитию территорий, в том числе на основе ГЧП	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 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. 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 <u>центре Ростова-на-Дону</u> в конце сентября открывается гостиничный комплекс под брендом ARKA Hotel by Ginza Project. Это <u>первый отель компании Ginza Project</u>, 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 ресторанная 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 сьютами 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 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	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 открытых источников по этой теме для подготовки доклада

		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/гос тиничного 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. Демонстрируе т навыки работы с профессиональн ым программным обеспечением и	Знать: основные методики технико- экономического обоснования проекта и финансового моделирования, основную	Задание 1. Цель проекта – открытие мини-отеля в г. Анапа. Мини-отель представляет собой 4- ехэтажное здание, расположенной на второй линии от моря. Проект мини-

	CRM-системами, в том числе в целях построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями.	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	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.
--	---	--	--

6. Материалы для промежуточной аттестации

6.1 Примерный перечень вопросов для экзамена

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

6.2. Пример экзаменационного билета/билета для сдачи зачета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра	<u>«Менеджмент и общегуманитарные науки»</u>		
Дисциплина	<u>«Гостиничный девелопмент»</u>		
Филиал	<u>Ярославский</u>	Форма обучения	<u>очная</u>
Семестр	<u>7 Направление 43.03.03 «Гостиничное дело», профиль «Гостиничный бизнес»</u>		

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
общегуманитарные
науки»

Дата xx.xx.20xx г.

7. Формы внеаудиторной самостоятельной работы студентов, предусмотренные учебным планом

7.1 Выполнение формы текущего контроля

- 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.

7.2. Рекомендуемые источники информации:

Нормативно-правовые акты:

1. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 г. № 1860 «Об утверждении 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 Федерации» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях в целях совершенствования правового регулирования предоставления гостиничных 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 РАНХиГС, 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.