

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»



Е. А. Пустовая

« 28 » августа 2026 года

УТВЕРЖДАЮ

Директор Ярославского
филиала Финуниверситета



В. А. Кваша

« 28 » августа 2026 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ:
ПОДГОТОВКА К СДАЧЕ И СДАЧА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

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 «Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена» имеет порядковый номер Б.3.1 в структуре основной образовательной программы по направлению бакалавриата 43.03.03 «Гостиничное дело», профиль «Гостиничный бизнес» для очной формы обучения.

2. 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.

3. Материалы для итоговой аттестации

3.1 Перечень вопросов на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки

1) Характеристика капитала как фактора производства. Равновесие на рынке капитала. Структуру капитала гостиничного предприятия. Характеристика основного и оборотного капитала гостиничного предприятия.

2) Основные формы и цели корпоративной интеграции в международном бизнесе. Интегрированные корпоративные структуры. Холдинговая форма организации и стратегические альянсы в международном гостиничном бизнесе.

3) Управление рисками в международном гостиничном бизнесе. Геополитические риски. Валютно-финансовые риски и способы управления ими.

4) Организационно-управленческая структура гостиничного предприятия. Основные и вспомогательные службы гостиницы. Взаимосвязь служб гостиницы в технологическом цикле обслуживания.

5) Характеристика услуг гостиницы. Типы гостиничного продукта. Основные этапы технологического цикла обслуживания гостей в гостинице. Предоставление дополнительных услуг в гостинице.

6) Особенности инвестирования в гостиничный бизнес. Отличительные особенности формирования и управления портфелем реальных инвестиционных проектов в гостиничном бизнесе.

7) Понятие «ресурсный потенциал» предприятия гостиничного хозяйства. Выявление особенностей управления ресурсным потенциалом в условиях изменения внутренней и внешней среды гостиничного предприятия.

8) Экономический анализ: объект, предмет, цели, задачи, содержание и виды. Информационное обеспечение анализа бизнеса в гостеприимстве. Методика комплексного анализа бизнеса в гостеприимстве.

9) Финансово-экономические показатели развития бизнеса в индустрии гостеприимства. Понятие эффективности бизнеса. Показатели оценки эффективности бизнеса в гостеприимстве. Показатели оценки конкурентоспособности бизнеса в гостеприимстве.

10) Оценка стратегического положения гостиничного предприятия на основе SWOT-анализа. Стратегические и тактические бизнес-решения в туризме и гостеприимстве.

11) Роль кредита в современной рыночной экономике. Формы и виды кредита и их характеристики. Роль банковской системы в развитии реальной экономики в гостиничном секторе.

12) Финансовые ресурсы, их состав и структура. Виды финансовых ресурсов для гостиничного предприятия. Основные направления формирования и использования финансовых ресурсов.

13) Материально-техническая база как натурально-вещественная форма основных фондов и как составная часть экономического потенциала гостиничного комплекса. Структура основных средств гостиничного комплекса.

14) Механизмы управления номерным фондом гостиничного предприятия. Основные службы управления номерным фондом и их функции. Показатели состояния и эффективности использования номерного фонда.

15) Иностранные инвестиции как условие развития международного гостиничного бизнеса и стимулирования экономического роста. Перспективы деятельности гостиничных компаний в условиях антироссийских санкций.

16) Правовые условия осуществления международной гостиничной деятельности и особенности функционирования транснациональных гостиничных корпораций.

17) Классификация состава оборотных средств. Цикл движения оборотного капитала и оборотные средства гостиничного предприятия. Стадии, которые совершают оборотные средства в период одного производственного цикла.

18) Национальное законодательство как источник правового регулирования отношений в сфере осуществления гостиничной деятельности. Цели, направления, принципы и способы государственного регулирования гостиничной деятельности. Классификация объектов туристской индустрии.

19) Понятие, содержание и виды режимов обеспечения безопасности сферы гостеприимства и общественного питания. Угрозы безопасности сферы гостеприимства и источники опасности в сфере общественного питания. Основные принципы ХАСПП.

20) Общая характеристика операционной стратегии гостиничного предприятия, место в системе стратегий организации. Содержание операционной стратегии, разработка и внедрение операционной стратегии в сфере гостеприимства.

21) Взаимосвязь кадровой политики со структурными элементами бизнес-модели, бизнес-процессами, жизненным циклом организации, стратегией развития предприятия индустрии гостеприимства.

22) Аспекты отбора персонала в индустрии гостеприимства: поиск, анализ документов, интервьюирование, тестирование. Оценка профессионально-значимых, личных и деловых качеств. Роль линейных руководителей и топ-менеджмента в отборе персонала.

23) Профстандарт «Руководитель гостиничного комплекса/сети...». Оценка соответствия требованиям профессиональных стандартов.

24) Система сбалансированных показателей. Понятие о ключевых показателях эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Понятие об управлении по целям. Комплексные системы оценки и управления эффективностью операционной деятельности гостиничного предприятия.

25) Конкурентоспособность предприятий сферы гостеприимства и экономический эффект от управления качеством услуг. Модели оценки и методы контроля качества в операционной деятельности гостиничных предприятий.

3.2 Перечень вопросов на основе содержания дисциплин профиля «Гостиничный бизнес»

1) Основные отличия между стратегиями франчайзинга, управления и неприсоединения гостиничного предприятия. Риски и преимущества для франчайзи и франчайзера в гостиничном бизнесе.

2) Процедура сегментации и основные требования к выбору рыночного сегмента гостиничным предприятием, действующем на международном рынке гостиничных услуг. Определение целевых рынков.

3) Портфельный анализ гостиничного бизнеса. Анализ продуктового портфеля гостиничной группы. Матрица “рост рынка-доля рынка” Бостонской консалтинговой группы. Многокритериальная портфельная матрица.

- 4) Структура портфеля брендов гостиничной группы. Архитектура бренда. Карта позиционирования гостиничного бренда.
- 5) Модель и стадии жизненного цикла гостиничной услуги, гостиничного предприятия и гостиничной цепи. Характеристика четырех основных элементов “маркетинг микса” на каждом из этапов жизненного цикла.
- 6) Основные стратегии ценообразования международных гостиничных цепей. Гибкие ценовые стратегии и кастомизация цен при использовании онлайн-каналов дистрибуции.
- 7) Особенности продвижения гостиничных компаний в цифровой среде. Методические подходы к разработке digital-стратегий. Этапы внешней и внутренней поисковой оптимизации и продвижения сайта в интернете.
- 8) Психологические аспекты работы с клиентами. Психология туристских потребностей. Особенности покупательского поведения на рынке гостиничных услуг. Стимулирование потребителей в индустрии гостеприимства.
- 9) Методические подходы к управлению затратами в гостиничных предприятиях. Соотношение затрат ресурсов, объема производства и прибыли — CVP-анализ.
- 10) Технология разработки и оценка эффективности управленческих решений в гостиничном бизнесе. Финансовое обоснование управленческих решений.
- 11) Системный подход к планированию деятельности гостиницы: взаимосвязь перспективных и текущих планов.
- 12) Система аналитических показателей, используемых при планировании деятельности гостиницы.
- 13) Иерархия стратегий современного гостиничного предприятия. Примеры стратегий развития гостиничных сетей.
- 14) Сущность понятия бизнес-идеи в гостеприимстве. Факторы, влияющие на разработку бизнес-идей в гостеприимстве.
- 15) Ценообразование на гостиничных предприятиях. Ценовые стратегии гостиничного предприятия. Дифференцированное ценообразование: ценообразование для индивидуальных гостей, групп, корпоративных заказчиков. Система скидок гостиничного предприятия. Чувствительность к скидкам потребителей гостиничных услуг.
- 16) Понятие, сущность и назначение корпоративных стандартов гостеприимства. Составляющие корпоративного стандарта.
- 17) Технологии, этапы, принципы разработки стандартов гостеприимства. Технологии внедрения стандартов гостеприимства. Методы контроля качества исполнения операционных стандартов.
- 18) Планирование коммерческих затрат гостиницы. Методы установления маркетингового бюджета. Наилучший тип маркетингового бюджета для предприятий гостиничной индустрии.
- 19) Виды финансовой отчетности гостиничного предприятия и их роль для бюджетирования проекта и оценки финансовых показателей.
- 20) Основные показатели и коэффициенты операционной деятельности гостиничного предприятия, формулы расчета.
- 21) Модель Кано, ее основные характеристики и особенности применения при управлении проектами в гостиничном бизнесе и деvelopeмента.
- 22) Классификация и важность управления денежными потоками в проектной деятельности в индустрии гостеприимства. Управление рисками проекта, виды рисков и риск-анализа, сценарный анализ рисков.
- 23) Основные типы оборудования и программного обеспечения, используемого на предприятиях индустрии гостеприимства. Направления совершенствования информационных систем на предприятиях индустрии гостеприимства. Методика выбора информационной системы гостиничного предприятия и порядок ее внедрения.

24) Бенчмаркинг и конкурентный анализ при ценообразовании в гостиничной отрасли. Аналитические отчеты бенчмаркинга, их сравнение и практическое применение в гостиничном бизнесе.

25) Особенности управления конфликтами в обслуживании потребителей гостиничных услуг. Специфика работы с жалобами и рекламациями в гостиничном бизнесе. Особенности работы с негативными комментариями потребителей в социальных сетях

3.3 Примеры практико-ориентированных заданий

Задание № 1.

Вы устроились на работу в новый отель «Солнечный берег» в качестве менеджера по управлению доходами. У отеля пока еще нет возможности подписаться на STR аналитику и Вам необходимо вручную вычислить некоторые показатели: загрузку каждого отеля, рыночную долю Вашего отеля на рынке, индекс ARI – индекс средней цены в процентах. Опишите кратко методику расчета и сделайте краткий вывод о текущей конкурентоспособности Вашего отеля.

Дата	Ваш отель – PineApple Hotel				
	Доступно номеров	ADR	Занято номеров	Occ%	RGI
01.03.2026	50	2600	32		
	Конкурент 1				
	Количество номеров	ADR	Занято номеров	Occ%	RGI
01.03.2026	45	3400	40		
	Конкурент 2				
	Количество номеров	ADR	Занято номеров	Occ%	RGI
01.03.2026	36	2800	34		
	Конкурент 3				
	Количество номеров	ADR	Занято номеров	Occ%	RGI
01.03.2026	24	4000	15		

Задание № 2.

В гостиницу «Солнечный берег» г-жа Принятова Екатерина Анатольевна была заселена по предварительной брони в 2-х комнатный номер 410. Дата заезда – 1 марта, время заезда 13.00, период проживания 5 суток. В 16.00 того же дня в гостиницу прибыл клиент, для которого должен был быть забронирован 2-х комнатный одноместный номер на период с 1 марта по 6 марта. Администратор, просмотрев подтверждение бронирования, понимает, что было осуществлено двойное бронирование одного и того же номера, в котором уже размещена г-жа Принятова Е.А. и отказала клиенту в размещении.

1. Выявите нарушения в действиях администратора.
2. Какие необходимо предпринять действия для выхода из данной конфликтной ситуации?
3. Как правильно объяснить клиенту, что предполагаемый номер занят?

Задание № 3.

Под структурой управления предприятием индустрии гостеприимства понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных закономерностей, находящихся между собой в определенных отношениях, обеспечивающих функционирование хозяйствующего субъекта как единого целого. Для осуществления замкнутого цикла технологического обслуживания гостей в гостинице (отеле) предусмотрены следующие основные службы: бронирования; обслуживания; приема и размещения; эксплуатации номерного фонда; безопасности и др.

Все гостиничные службы подразделяются на контактные и неконтактные. Разработайте структуру гостиничного предприятия отель-курорт на 260 мест. Определите для нее организационную структуру управления.

Решение задач осуществляется в следующем порядке:

1. Определение необходимых служб для конкретного гостиничного предприятия;
2. Определение численности работников, задействованных в работе каждой службы;
3. Определение структуры управления гостиничным предприятием;
4. Схематичное представление структуры конкретного гостиничного предприятия.

Задание № 4.

Гостиница «Азимут» в г. Ярославль планирует в текущем году получить выручку от продажи номерного фонда на следующих условиях: загрузка номерного фонда: зима – 30%, весна – 50%, лето – 85%, осень – 60%; цена номера от стойки (RackRate) – 4000 руб. зимой, +10% весной, +30% летом, +15% осенью. Скидки туристическим агентствам -20%. Скидки корпоративным агентам – 15%. Скидки групповым гостям -20%.

Рассчитайте выручку номерного фонда, если в гостинице 130 номеров, а распределение выручки по сегментам характеризуется следующими показателями: 15% выручки – продажи от стойки, 45% - туристические агентства, 30% корпоративные клиенты, 10% - групповые гости.

Задание № 5.

Компания планирует строительство гостиницы общей площадью 1200 м. кв. Определите проектную стоимость строительства, если известно, что на один номер приходится 30 м. кв. общей площади при общем количестве 30 номеров. Затраты определяются из расчета 1200 тыс. руб. на единицу номерного фонда. Площадь, необходимая под организацию конференц-зала, составляет 20% от площади жилого фонда, затраты на строительство - 7000 руб. на 1 кв. м. Затраты на освоение остальной площади составляют 5000 руб. на 1 кв. м.

Задание № 6.

Инвестиции в проект по реконструкции гостиницы составили 120,0 млн. руб. Ежегодные планируемые поступления от проекта: 20,0; 40,0; 80,0; 100,0 млн. рублей соответственно. Определить срок окупаемости проекта с учетом текущей стоимости поступлений и будущей стоимости поступлений (дисконтирования). Ставка дисконтирования составляет 10% годовых.

Полученные в ходе решения результаты сгруппируйте в таблицу:

Показатели	Предпроектный период	Период реализации проекта			
		I	II	III	IV
1. Инвестиции, млн. руб.	120,0				
2. Поступления, млн. руб.		20,0	40,0	80,0	100,0
3. Поступления с учетом дисконтирования, млн. руб.					
4. Срок окупаемости проекта, лет					
5. Срок окупаемости проекта с учетом дисконтирования, лет					

Задание № 7.

Гостиница рассматривает возможность привлечения аутсорсинговой компании, которая предоставляет персонал для выполнения отдельных видов работ.

Основные показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность организации в настоящее время и после реализации планируемого решения показаны в таблице.

Показатели деятельности	До привлечения аутсорсинговой компании	После привлечение аутсорсинговой компании
Выручка, руб.	3 750 000	3 750 000
Постоянные расходы на аутсорсинг, руб.	0	580 000
Прямая стоимость рабочей силы, руб.	1 450 000	850 000
Материальные затраты, руб.	800 000	800 000
Операционный доход, руб.		
Коэффициент операционного рычага		

Рассчитайте недостающие показатели, проанализируйте имеющуюся информацию и сформулируйте вывод о целесообразности принятия решения о привлечении аутсорсинговой компании.

3.4 Пример экзаменационного билета

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

Кафедра: «Менеджмент и общегуманитарные науки».

Форма обучения: Очная.

Направление подготовки: 43.03.03 Гостиничное дело.

Профиль: «Гостиничный бизнес».

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7

1. Теоретический вопрос 1.
2. Теоретический вопрос 2.
3. Практико-ориентированное задание.

Директор филиала

В.А. Кваша

«___» _____ 202__ г.