

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и финансы»

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

ВРИО Директора
МУЗ «Санаторий «Ясные зори»

Директор Ярославского
филиала Финуниверситета



О. Н. Карулина

«11» июня 2026 года



В. А. Кваша

«16» июня 2026 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ В ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

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

Автор: А. М. Сальников

*Одобрено на заседании кафедры «Экономика и финансы» Ярославского
филиала Финуниверситета
(протокол № 10 от 26.05.2026)*

Ярославль, 2026

1. Наименование дисциплины

Дисциплина «Управление доходами в гостиничных предприятиях» имеет порядковый номер Б.1.2.2.1.5 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-1	Способен осуществлять контроль деятельность служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, проводить оценку эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, в том числе на основе международных стандартов управленческой отчетности.	1. Демонстрирует знания ключевых показателей управленческого учета и оценки эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: место и роль управления доходами и ценообразованием гостиничного предприятия в управлении гостиничным предприятием; необходимый набор операционных показателей деятельности гостиничных предприятий; методы конкурентного анализа и бенчмаркинга как важного инструмента для проведения маркетинговых исследований рынка услуг гостеприимства. Уметь: проводить конкурентный анализ гостиницы и исследования конкурентов с помощью современных инструментов гостиничной аналитики; выявлять проблемы и тенденции в стратегии и тактике управления доходами; моделировать, и прогнозировать ценообразование номерного фонда и прочих департаментов гостиничного предприятия.
		2. Демонстрирует навыки разработки ключевых показателей эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса (KPI),	Знать: набор и систему показателей операционной деятельности гостиничных предприятий; методы разработки новых показателей и отчетности в сфере управления

организации и контроля деятельности сотрудников служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса с применением эффективных форм и методов контроля бизнес-процессов.	ценообразованием в зависимости от формата гостиничного предприятия с целью анализа эффективности работы отделов гостиничного предприятия. Уметь: разрабатывать и внедрять необходимые планы и прогнозы для различных сегментов туристского рынка (индивидуальные туристы, туристические и бизнес-группы, корпоративные клиенты) на основании разработанной системы показателей управления доходами, коэффициентов, индексов, анализа статистических данных, замещения спроса, выявления трендов и динамики бронирования услуг гостиничного предприятия, составления операционных прогнозов в зависимости от загрузки гостиничного комплекса.
3. Применяет техники количественного, факторного и системного анализа ключевых показателей эффективности работы служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса различных форм собственности.	Знать: принципы управления доходами и ценообразованием; программные продукты, используемые в управлении доходами и обработке статистических данных (revenue management systems, RMS), гостиничным предприятием (property management systems, PMS), гостиничной группой (central reservation system, CRS); основы применения бизнес-аналитики (BI) в сфере управления доходами в гостиничном предприятии, основные формы управленческой отчетности гостиничного предприятия и данные для составления отчетности, получаемые при использовании

			инструментов бизнес-аналитики в сфере управления доходами. Уметь: выстраивать системное управление доходами гостиничного предприятия в соответствии с международными стандартами и требованиями российского законодательства и стратегией развития гостиничного предприятия; на основе международных и российских стандартов управленческой отчетности, применять методы оценки стратегий ценообразования для минимизации рисков в кратко-и долгосрочном бизнес-периодах; составлять основные отчеты, графики, бизнес-модели по управлению доходами гостиничных предприятий.
		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: принципы управления отделом бронирования и управления доходами гостиничного предприятия, принципы интеграции деятельности департамента в хозяйственную деятельность гостиничного предприятия. Уметь: применять эффективные формы мониторинга и контроля, в том числе контроля качества, работы отдела бронирования и управления доходами, внедрять эффективные методы командообразования и штатное расписание, наиболее соответствующее стратегии развития гостиничного предприятия.
ПКП-2	Способен к разработке, продвижению и реализации гостиничного	1. Владеет методиками разработки, продвижения и реализации гостиничного продукта в соответствии с изменением конъюнктуры	Знать: основы управления бизнес-процессами в сфере продвижения и продаж в индустрии гостеприимства в зависимости от формата

	продукта, востребованного на международном рынке, с учетом требований потребителей, технологических, социально-экономических и межкультурных факторов.	международного гостиничного рынка и потребительскими предпочтениями.	гостиничного предприятия и выбранной стратегии развития и воздействия внешней среды бизнеса. Уметь: применять и внедрять инструменты управления доходами, оптимизирующие управление бизнес-процессами в гостиничных предприятиях, в том числе при работе с электронной коммерцией и формировании и продвижении комплексного туристского продукта.
		2. Формирует ассортиментную политику и спецификацию услуг предприятий сферы гостеприимства на основе современных технологий и с учетом социально-экономических факторов.	Знать: основы проведения маркетинговых исследований и бенчмаркинга при помощи современных компьютерных технологий. Уметь: применять и адаптировать результаты исследований к бизнес-процессам гостиничного предприятия и к сфере управления доходами, в том числе при формировании гостиничных основных и дополнительных услуг и ценообразования на дополнительные услуги.
		3. Разрабатывает предложения по совершенствованию гостиничного продукта с учетом межкультурных факторов, индивидуальных и специальных требований потребителя, в том числе лиц с ограниченными возможностями здоровья.	Знать: методы обработки первичной информации для анализа бизнес-процессов и изменения управленческой стратегии в меняющейся бизнес-среде, в том числе при межкультурном взаимодействии. Уметь: проводить анализ основных показателей на макро- и микроуровне с применением статистических методов и методов финансового и экономического анализа, моделировать и прогнозировать результаты деятельности гостиничного предприятия в зависимости

ОПК-5			от этапа жизненного цикла предприятия и отрасли и от внедрения новых продуктов и технологий.
		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: основы проведения презентаций с учетом специфики аудитории. Уметь: проводить и организовывать презентации и собрания, в том числе еженедельные собрания по управления доходами и во время защиты бюджеты предприятия.
	Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности.	1. Оценивает и анализирует основные производственно-экономические показатели организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	Знать: основы экономического подхода к формированию себестоимости гостиничного предприятия и карт себестоимости гостиничного и ресторанного продукта, базовые и вспомогательные стратегии ценообразования. Уметь: применять и внедрять тактические инструменты ценообразования, сопоставлять эффективность применения инструментов и их влияние на изменение основных операционных показателей деятельности гостиничного предприятия в управленческой отчетности и при формировании туристских продуктов.
		2. Принимает экономически обоснованные решения.	Знать: основы планирования, бюджетирования и прогнозирования на гостиничном предприятии, основные формы и виды бюджетов, статистических отчетов и прогнозов. Уметь: составлять необходимые формы отчетности для оценки деятельности предприятия с помощью программного обеспечения и инструментов гостиничной аналитики.
		3. Обеспечивает	Знать: основы

		экономическую эффективность организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	конкурентного анализа и экономического анализа деятельности гостиничного предприятия для улучшения основных экономических показателей деятельности в процессе управления доходами гостиницы и продвижении туристского продукта. Уметь: составлять и анализировать основные виды управленческой и операционной отчетности, графики и дэшборды с целью экстраполяции трендов и составления корректных прогнозов деятельности гостиничного предприятия с минимальными отклонениями.
--	--	---	---

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)	6 семестр (в часах)
Общая трудоёмкость 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	Проектная работа	Проектная 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

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с	Типовые контрольные задания
--------------------------	-------------------------------------	---	-----------------------------

	компетенции	индикаторами достижения компетенции	
ПКП-1 Способен осуществлять контроль деятельность служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, проводить оценку эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса, в том числе на основе международных стандартов управленческой отчетности.	1. Демонстрирует знания ключевых показателей управленческого учета и оценки эффективности деятельности служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса.	Знать: место и роль управления доходами и ценообразованием гостиничного предприятия в управлении гостиничным предприятием; необходимый набор операционных показателей деятельности гостиничных предприятий; методы конкурентного анализа и бенчмаркинга как важного инструмента для проведения маркетинговых исследований рынка услуг гостеприимства. Уметь: проводить конкурентный анализ гостиницы и исследования конкурентов с помощью современных инструментов гостиничной аналитики; выявлять проблемы и тенденции в стратегии и тактике управления доходами; моделировать, и прогнозировать ценообразование номерного фонда и прочих департаментов гостиничного предприятия.	Задание 1. https://hoteladvisors.ru/blog-2/Nuzhen-li-otechestvennym-oteleram-benchmarking-i-rynochnaya-statistika/ Изучите предложенный аналитический материал. Какие выводы можно сделать о структуре аналитических отчетов гостиничных предприятий? Что такое бенчмаркинг в гостиничном бизнесе и как процесс бенчмаркинга как исследования рынка связан с ценообразованием? Приведите примеры эффективного бенчмаркинга в гостиничном бизнесе. Задание 2. Операционный коэффициент «процент двойной загрузки» (double occupancy), применяемый при ценообразовании на гостиничном предприятии при изучении объема спроса, получается посредством деления количества гостей отеля за вычетом количества проданных номеров на количество проданных номеров: а) Истина б) Ложь в) Утверждение частично верно г) Утверждение частично неверно
	2. Демонстрирует навыки разработки ключевых показателей эффективности деятельности	Знать: набор и систему показателей операционной деятельности гостиничных предприятий; методы	Задание 1. Гостиница Михайлова (Никольских) в г. Тамбове была построена в 1906 г. в стиле «Раннего модерна». Этот особняк считался одним из самых

	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.	разработки новых показателей и отчетности в сфере управления ценообразованием в зависимости от формата гостиничного предприятия с целью анализа эффективности работы отделов гостиничного предприятия. Уметь: разрабатывать и внедрять необходимые планы и прогнозы для различных сегментов туристского рынка (индивидуальные туристы, туристические и бизнес-группы, корпоративные клиенты) на основании разработанной системы показателей управления доходами, коэффициентов, индексов, анализа статистических данных, замещения спроса, выявления трендов и динамики бронирования услуг гостиничного предприятия, составления операционных прогнозов в зависимости от загрузки гостиничного комплекса.	красивых в городе. Номера были обставлены с учетом всех технических новинок того времени. 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 5 звезд. В отеле есть ресторан и кофейня – кондитерская с отдельным входом. Какие стратегии ценообразования вы рекомендуете для этой гостиницы? Привяжите ценовые стратегии к этапам жизненного цикла. Проведите сегментацию клиентов и составьте бизнес – микс отеля. Какой базовый BAR вы бы ввели в этом отеле? Задание 2. Вы устроились на работу в PineApple Hotel (My Hotel) (120 номеров, бизнес – отель) менеджером по управлению доходами. Вам необходимо подсчитать потенциальный доход от корпоративного клиента, с которым отель собирается заключить договор. Ожидается, что в отель будет заезжать 5 сотрудников компании в неделю и проживать в среднем 49 недель в году (за исключением августа). Помимо индивидуального проживания клиент собирается разместить в отеле три группы, одна из 40 человек и две по 30. Предполагается, что клиенты будут проживать в двухместных номерах по три ночи во время заезда каждой
--	---	--	--

			из групп. Корпоративный клиент во время проживания каждой из групп планирует проводить конференции в отеле, каждая на 100 приглашенных гостей, помимо проживающих в отеле. Стоимость конференц – пакета – 3000 рублей на человека. Опишите процесс решения задачи. Достаточно ли у вас данных, чтобы определить, выгодно ли работать с этим клиентом? Если нет, то какие данные вам нужны дополнительно и что необходимо проанализировать для принятия решения о работе с тем или иным корпоративным клиентом.
	3. Применяет техники количественного, факторного и системного анализа ключевых показателей эффективности работы служб и отделов гостиничного предприятия/гостиничного комплекса различных форм собственности.	Знать: принципы управления доходами и ценообразованием; программные продукты, используемые в управлении доходами и обработке статистических данных (revenue management systems, RMS), гостиничным предприятием (property management systems, PMS), гостиничной группой (central reservation system, CRS); основы применения бизнес-аналитики (BI) в сфере управления доходами в гостиничном предприятии, основные формы управленческой отчетности гостиничного предприятия и данные для составления отчетности,	Задание 1. Программное обеспечение IDeaS для управления доходами гостиничного предприятия (RMS) включает в себя следующие компоненты (выберите все верные варианты): а) Систему ценообразования, позволяющую с помощью прогрессивных методов анализа лучше понимать и изучать рынок для предложения менеджером лучшей цены номера б) Мета – поисковики, выполняющие функции поиска ценового паритета на рынке в) Систему прогнозирования, представляющую собой объединенное приложение, позволяющее учитывать различные аспекты – от исторических до прогнозных г) Встроенные модули GDS и CRS Задание 2. В период изоляции и перевода многих предприятий на

		получаемые при использовании инструментов бизнес-аналитики в сфере управления доходами. Уметь: выстраивать системное управление доходами гостиничного предприятия в соответствии с международными стандартами и требованиями российского законодательства и стратегией развития гостиничного предприятия; на основе международных и российских стандартов управленческой отчетности, применять методы оценки стратегий ценообразования для минимизации рисков в кратко-и долгосрочном бизнес-периодах; составлять основные отчеты, графики, бизнес-модели по управлению доходами гостиничных предприятий.	дистанционный режим работы во время эпидемии Covid – 19 весной 2020 г. в г.Москве и г.Санкт – Петербурге вырос спрос на гостиничные номера,которые использовались как рабочие кабинеты при отсутствии рабочих условий дома. Гостиничные предприятия адаптировали часть своих номеров под требования рынка. Так, по словам генерального директора компании Accor New East Europe Алексиса Деларофф Accor «постоянно разрабатывает новые маркетинговые и коммерческие предложения» и долгосрочная аренда – одно из них. Для длительной аренды приспособлены, например, отели бренда Adagio. В Москве «номер в отеле на месяц 115 по цене аренды квартиры» в марте 2020 г. начал предлагать четырехзвездочный бутик – отель «Чемоданов» на Покровке. В Петербурге пятизвездочный отель «Гельвеция» назвал акцию по скидкам на долгосрочное проживание «Самоизоляция в отеле». Срок аренды от 30 до 60 дней. В стоимость проживания включены: регистрация в отеле, регулярные уборки номера, смена белья, фирменные халат и тапочки, косметические средства и средства личной гигиены, ежедневные завтраки. Акция проходила с 20 марта по 01 августа 2020 г. Опишите влияние подобной ценовой стратегии на загрузку отеля и восприятие имиджа отеля потребителями гостиничных
--	--	--	--

			услуг, постройте прогноз востребованности подобных услуг в будущем.
	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: принципы управления отделом бронирования и управления доходами гостиничного предприятия, принципы интеграции деятельности департамента в хозяйственную деятельность гостиничного предприятия. Уметь: применять эффективные формы мониторинга и контроля, в том числе контроля качества, работы отдела бронирования и управления доходами, внедрять эффективные методы командообразования и штатное расписание, наиболее соответствующее стратегии развития гостиничного предприятия.	Задание 1. Вы получили должность менеджера по управлению доходами отеля Pineapple. Происходит снижение индекса MPI и повышение ARI вашего отеля за определенную неделю текущего месяца. Вы профессионал своего дела. Проанализируйте ситуацию и составьте возможные варианты развития событий, заполнив пропущенные места При неправильной оценке ситуации я могу цены на номера до конца месяца. Однако, при полном анализе (изучении гостиничной аналитики) я могу обнаружить, что у одного из отелей – конкурентов в текущем месяце размещались такие клиенты как, которых наш отель не смог принять из – за Они жили по цене и вызвали краткосрочное повышение индекса ARI. цены отеля до конца месяца, я могу нанести ущерб и доход от вашего бизнеса. Поэтому моя стратегия будет направлена на Задание 2. Вы устроились на работу менеджером по управлению доходами в отель на 100 номеров Pine Apple, расположенный в центре города. В город приезжают туристы из – за достопримечательностей, имеется стабильный туристический поток. Есть и корпоративные клиенты – в городе функционируют бизнес – центры и производства. Ваш календарь спроса позволяет

			сопоставить исторический спрос на номера в определенные даты с будущими датами и мероприятиями. Вам необходимо выявить все даты и мероприятия, которые влияют на спрос, изучить все позитивные и негативные факторы, влияющие на спрос. 1. Вы получили неожиданно много бронирований от корпоративных клиентов за последние два дня. Ваши действия? Какие причины могут быть у такого роста? 2. Вы получили намного меньше бронирований от туристических операторов на летний период, чем обычно. Постарайтесь найти причины и проанализировать вашу ценовую стратегию на летний период.
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: основы управления бизнес-процессами в сфере продвижения и продаж в индустрии гостеприимства в зависимости от формата гостиничного предприятия и выбранной стратегии развития и воздействия внешней среды бизнеса. Уметь: применять и внедрять инструменты управления доходами, оптимизирующие управление бизнес-процессами в гостиничных предприятиях, в том числе при работе с электронной коммерцией и формировании и	Задание 1. Разработайте программу стимуляции спроса на конференц-услуги гостиничного предприятия. Разработайте календарь спроса на конференц-услуги. Рассчитайте REVPAM конференц-помещения. Рассчитайте CONPAM конференц-помещения. Рассчитайте REVPASH конференц-помещения. Рассчитайте CONPAST конференц-помещения. Проанализируйте программные средства управления мероприятиями на гостиничных предприятиях. Задание 2. https://hoteladvisors.ru/blog-2/Nuzhen-li-otechestvennym-oteleram-benchmarking-irynochnaya-statistika Изучите предложенный по ссылке материал по гостиничной

		продвижении комплексного туристского продукта.	статистике и аналитике гостиничного рынка. Чем занимается компания STR, являющаяся структурным подразделением компании Go Star group? Почему гостиничным предприятиям важно получать информацию о показателях доходности гостиничных предприятий – конкурентов? Почему российским гостиничным предприятиям удобнее работать с российской аналитикой рынка, например, от Hotel Advisors?
	2. Формирует ассортиментную политику и спецификацию услуг предприятий сферы гостеприимства на основе современных технологий и с учетом социально-экономических факторов.	Знать: основы проведения маркетинговых исследований и бенчмаркинга при помощи современных компьютерных технологий. Уметь: применять и адаптировать результаты исследований к бизнес-процессам гостиничного предприятия и к сфере управления доходами, в том числе при формировании гостиничных основных и дополнительных услуг и ценообразования на дополнительные услуги.	Задание 1. Вы устроились на работу менеджером по управлению доходами в отель на 100 номеров, расположенный в центре города. В город приезжают туристы из – за достопримечательностей, имеется стабильный туристический поток. Есть и корпоративные клиенты – в городе функционируют бизнес-центры и производства. Ваш календарь спроса позволяет сопоставить исторический спрос на номера в определенные даты с будущими датами и мероприятиями. Вам необходимо выявить все даты и мероприятия, которые влияют на спрос, изучить все позитивные и негативные факторы, влияющие на спрос. 1. Вы получили неожиданно много бронирований от корпоративных клиентов за последние два дня. Ваши действия? Какие причины могут быть у такого роста? 2. Вы получили намного меньше бронирований от туристических операторов

			на летний период, чем обычно. Постарайтесь найти причины и проанализировать вашу ценовую стратегию на летний период. Задание 2. Вы получили должность менеджера по управлению доходами отеля Теремок. Происходит снижение индекса MPI и повышение ARI вашего отеля за определенную неделю текущего месяца. Вы профессионал своего дела. Проанализируйте ситуацию и составьте возможные варианты развития событий, заполнив пропущенные места. При неправильной оценке ситуации я могу цены на номера до конца месяца. Однако, при полном анализе (изучении гостиничной аналитики) я могу обнаружить, что у одного из отелей – конкурентов в текущем месяце размещались такие клиенты как, которых наш отель не смог принять из – за Они жили по цене и вызвали краткосрочное повышение индекса ARI. цены отеля до конца месяца, я могу нанести ущерб и доход от вашего бизнеса. Поэтому моя стратегия будет направлена на
	3. Разрабатывает предложения по совершенствованию гостиничного продукта с учетом межкультурных факторов, индивидуальных и специальных требований потребителя, в том числе лиц с	Знать: методы обработки первичной информации для анализа бизнес-процессов и изменения управленческой стратегии в меняющейся бизнес-среде, в том числе при межкультурном взаимодействии.	Задание 1. Вы устроились на работу в PineApple Hotel (My Hotel) менеджером по управлению доходами. 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.

	ограниченными возможностями здоровья.	Уметь: проводить анализ основных показателей на макро- и микроуровне с применением статистических методов и методов финансового и экономического анализа, моделировать и прогнозировать результаты деятельности гостиничного предприятия в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия и отрасли и от внедрения новых продуктов и технологий.	Ожидается сокращение туристического потока в город. Текущая средняя цена номера 5000 рублей, планируемая загрузка в течение года 40% (365 дней). Известно, что конкуренты вслед за вами также сразу снизят цены. Коэффициент эластичности спроса по цене составляет 1,6. Определите, выгодно ли вам будет снижать среднюю цену продажи за номер на 3000 рублей. Опишите процесс решения. Какая эластичность спроса присутствует на рынке? Будет ли уменьшен спрос на ваши гостиничные услуги при такой эластичности и при снижении цены? От каких прочих факторов будет зависеть снижение спроса? Задание 2. Изучите модель внешней среды бизнеса. Укажите, какие силы внутренней и внешней бизнес – среды влияют на ценообразование гостиничного предприятия. Укажите в модели силу пандемийного воздействия. К каким силам – внутренним или внешним она относится? Как повлияла пандемия Covid – 19 на ценообразование в гостиничном бизнесе в России и за рубежом в 2020 и 2021 годах? Какие новые форматы гостиничного бизнеса появились на рынке? Какие стратегии ценообразования будут приемлемы для этих форматов?
	4. Владеет навыками проведения встреч и презентаций	Знать: основы проведения презентаций с учетом специфики аудитории.	Задание 1. Проанализируйте предложенные файлы (прогнозы, отчеты) для планируемой еженедельной

	гостиничного продукта (или отдельных гостиничных и дополнительных услуг) как на широкую аудиторию, так и индивидуальным партнерам и заказчикам.	Уметь: проводить и организовывать презентации и собрания, в том числе еженедельные собрания по управления доходами и во время защиты бюджеты предприятия.	встречи по управлению доходами. Проведите собрание по управлению доходами в отеле, распределив роли менеджера по управлению доходами и директоров других коммерческих центров отеля Задание 2. Проанализируйте проект доходной части бюджета по сегментам бизнеса, проведите презентацию бюджета перед представителем собственника отеля, распределив роли. Аргументируйте прогноз доходов от разных сегментов бизнеса.
ОПК-5 Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности.	1. Оценивает и анализирует основные производственно-экономические показатели организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	Знать: основы экономического подхода к формированию себестоимости гостиничного предприятия и карт себестоимости гостиничного и ресторанного продукта, базовые и вспомогательные стратегии ценообразования. Уметь: применять и внедрять тактические инструменты ценообразования, сопоставлять эффективность применения инструментов и их влияние на изменение основных операционных показателей деятельности гостиничного предприятия в управленческой отчетности и при формировании туристских	Задание 1. Вы устроились на работу менеджером по управлению доходами. В отеле имеется несколько ресторанов и кафе – кондитерская. Генеральный директор собирается открыть кулинарию, а также доставлять торты на заказ. Вам надо рассчитать цены на основе затрат. 1. Себестоимость одного торта составляет 1000 рублей, требуемая рентабельность 25%. Какая будет отпускная цена? 2. В открытие кулинарии вложен 1 млн. рублей, норма отдачи на капитал 25%, себестоимость одного блюда 900 рублей, план продаж – 40 000 блюд. Какая будет сумма целевой прибыли? Какая будет целевая цена для выполнения плана продаж? 3. Целевая сумма прибыли по продажам блюд кулинарии с доставкой на дом составляет 400 000 рублей. Ожидаемые продажи – 50 000 блюд. Удельные затраты составляют 800 рублей на

		продуктов.	одно блюдо. Найдите среднюю целевую цену одного блюда. Опишите формулы, которыми Вы пользовались во время расчетов. Задание 2. Вы устроились на работу менеджером по управлению доходами. Вам необходимо проверить ценообразование в ресторане отеля. Маркетолог предлагает продавать бизнес – ланчи по акции «купи один – второй получи со скидкой 50%», он выяснил, что уровень отклика после продвижения в Интернете составляет 30%. 1. Определите средний чек на человека до акции и после введения акции, если продажи до акции составляли 100 000 рублей на 100 человек. 2. Если себестоимость продуктов составляла 40% до начала акции, то какая будет себестоимость в % после начала акции? 3. Определите увеличение продаж в рублях (итоговую сумму), при котором введение специального предложения будет прибыльным для ресторана отеля, если общие расходы до начала акции составляли 60%. 4. Определите количество посещений (дополнительное количество человек, которое надо привлечь в ресторан на бизнес – ланчи), которое оправдывает увеличение общих расходов при введении акции?
	2. Принимает экономически обоснованные решения.	Знать: основы планирования, бюджетирования и прогнозирования на гостиничном предприятии,	Задание 1. Вы устроились на работу в PineApple Hotel (My Hotel) менеджером по управлению доходами. На рынке нет потребности в динамическом

		основные формы и виды бюджетов, статистических отчетов и прогнозов. Уметь: составлять необходимые формы отчетности для оценки деятельности предприятия с помощью программного обеспечения и инструментов гостиничной аналитики.	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. Текущая средняя цена номера 6000 рублей, планируемая загрузка в течение года 70% (365 дней). Известно, что конкуренты вслед за вами также сразу снизят цены. Коэффициент эластичности спроса по цене составляет 1,8. Определите, выгодно ли вам будет снижать среднюю цену продажи за номер на 2000 рублей. Опишите процесс решения. 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? Задание 2. Изучите модель внешней среды бизнеса. Укажите, какие силы внутренней и внешней бизнес – среды влияют на ценообразование гостиничного предприятия. Укажите в модели силу пандемийного воздействия. К каким силам – внутренним или внешним она относится? Как повлияла пандемия Covid – 19 на ценообразование в гостиничном бизнесе в России и за рубежом в 2020 и 2021 годах? Изучите информацию из открытых источников на профессиональных сайтах и сделайте несколько выводов
--	--	--	---

			– прогнозов о тенденциях в сфере ценообразования в индустрии гостеприимства.
	3. Обеспечивает экономическую эффективность организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	Знать: основы конкурентного анализа и экономического анализа деятельности гостиничного предприятия для улучшения основных экономических показателей деятельности в процессе управления доходами гостиницы и продвижении туристского продукта. Уметь: составлять и анализировать основные виды управленческой и операционной отчетности, графики и дэшборды с целью экстраполяции трендов и составления корректных прогнозов деятельности гостиничного предприятия с минимальными отклонениями.	Задание 1. Вы устроились на работу в PineApple Hotel (My Hotel) менеджером по управлению доходами и должны провести конкурентный анализ. 1. Опишите ситуацию на рынке и конкурентное положение вашего отеля. 2. Какие конкуренты представляют наибольшую угрозу и какие наименьшую угрозу, почему? 3. Предположите, какими ценовыми стратегиями руководствуются ваши конкуренты? Задание 2. Гостиница Михайлова (Никольских) в г. Тамбове была построена в 1906 году в стиле «Раннего модерна». Этот особняк считался одним из самых красивых в городе. Номера были оборудованы с учетом всех технических новинок того времени. 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 5 звезд. В отеле есть ресторан и кофейня – кондитерская с отдельным входом. Какие стратегии конкуренции вы рекомендуете для этой гостиницы? Проведите сегментацию клиентов, SWOT анализ и опишите возможную ценовую стратегию отеля с учетом основных операционных и экономических показателей.

6. Материалы для промежуточной аттестации

6.1 Примерный перечень вопросов для экзамена

1. Важность ценообразования и управления доходами на гостиничном предприятии.
2. Процесс эффективного ценообразования на гостиничном предприятии.
3. Определение сегментации в гостиничном бизнесе и ее влияние на ценообразование.
4. Бенчмаркинг и конкурентный анализ при ценообразовании в гостиничной отрасли.
5. Аналитические отчеты бенчмаркинга, их сравнение и практическое применение.
6. Определение ценовой стратегии и базовых стратегий ценообразования.
7. Стратегия престижных цен применительно к гостиничному бизнесу.
8. Гедонистическая и социальная мотивация потребителя гостиничных услуг класса “люкс” и основные ценности, воспринимаемые клиентом отелей класса “люкс”.
9. Самоидентификация потребителя гостиничных услуг в процессе приобретения гостиничной услуги и ее влияние на ценообразование.
10. Стратегии скользящей падающей цены и следования за лидером в гостиничной отрасли.
11. Инновация гостиничного продукта и ее влияние на процесс ценообразования и управления доходами.
12. Стратегия цены сегмента рынка и стратегия преимущественной цены.
13. Общепринятые гостиничные тарифы в международном гостиничном бизнесе и их применение для разных каких сегментов бизнеса.
14. Различные тактические методы ценообразования (ценообразование по верхней и нижней границе, предложение ценового диапазона и т.д.) и их применение в гостиничном бизнесе.
15. Невозвратное ценообразование и невозвратные тарифы в гостиничном бизнесе, возможность их применения в РФ.
16. Постоянные (условно-постоянные) и переменные затраты в гостиничном бизнесе.
17. Условия безубыточности и точки безубыточности гостиничного предприятия в натуральных и стоимостных показателях.
18. Виды управленческой отчетности гостиничного предприятия и их применение в ценообразовании.
19. Операционные коэффициенты гостиничного предприятия.
20. Электронная дистрибуция в гостиничном бизнесе.
21. Ценовой паритет. Особенности работы с OTA (ADS).
22. Мета-поисковики в гостиничном бизнесе.
23. Процесс прогнозирования на гостиничном предприятии.
24. Непрозрачное ценообразование (opaque pricing) в гостиничном бизнесе.
25. Принципы ценообразования и анализа замещения спроса при размещении групп в отеле (от 10 номеров).
26. Онлайн-технологии и платформы для управления запросами на размещение групп.
27. Корпоративное ценообразование в гостиничном бизнесе.
28. Ценообразование при работе с туристическими операторами.
29. Ценообразование при прямых продажах через собственный сайт отеля.
30. CRS, RMS, PMS – основные системы при управлении доходами гостиничного предприятия.
31. Динамическое ценообразование при работе с разными сегментами бизнеса.
32. Ценообразование при работе с возвратными клиентами. Управление клиентской лояльностью.
33. Разработка специальных пакетных предложений.
34. Разработка тарифной сетки и матрицы и ограничений по бронированию.

35. Управление перебронированием в отеле.
36. Автоматизация при управлении доходами.
37. Ценообразование при работе с группами.
38. Физические и виртуальные барьеры при ценообразовании.
39. Неограниченный спрос и анализ замещения спроса.
40. Налоги в РФ, влияющие на ценообразование и себестоимость гостиничного продукта.

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 «Экономика и финансы»
 Дисциплина «Управление доходами в гостиничных предприятиях»
 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
«Экономика и финансы»

Фамилия И. О.

Дата xx.xx.20xx г.

7. Формы внеаудиторной самостоятельной работы студентов, предусмотренные учебным планом

7.1 Выполнение формы текущего контроля

Изучите сайт заданного гостиничного предприятия. Проведите конкурентный анализ, выявите 3 – 4 стратегических конкурентов. После составления карты восприятия отелей на рынке по соотношению цена-ценность предложите базовый *rack rate* предприятия и составьте тарифную сетку по сезонам. Проведите сегментацию клиентов и выберите наиболее эффективные каналы продаж. Составьте модель динамического ценообразования с подсчетом точки безубыточности. Проведите анализ текущих открытых цен отеля и сравните их с вашей полученной моделью.

7.2. Рекомендуемые источники информации:

Нормативно-правовые акты:

1. Федеральный закон от 05 февраля 2007 года № 12-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24 ноября 1996 г. №132-ФЗ

2. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1860 “Об утверждении Положения о классификации гостиниц»
3. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 года N 1852 «Об утверждении Правил оказания услуг по реализации туристского продукта»
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2020 г. N 1853 г. Москва «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»
5. ГОСТ Р – 51185 – 2014 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования для добровольного применения».
6. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402 – ФЗ (последняя редакция).
7. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). Часть вторая Глава 25. Налог на прибыль организаций (ст. ст. 246 – 333) Статья 252. Расходы. Группировка расходов.

Основная литература:

8. Тарасенко, Э. В., Управление доходами и ценообразованием на гостиничном предприятии : учебное пособие / Э. В. Тарасенко, А. В. Романюк. — Москва : Русайнс, 2026. — 189 с. — ISBN 978-5-466-10964-1. — URL: <https://book.ru/book/961076>. — Текст : электронный.
9. Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 212 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15696-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563339>.
10. Морозов, М. А. Экономика организаций сферы туризма : учебник для вузов / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — 7-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20740-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/558670>.
11. Кузьмина, М. С. Учет и анализ (для менеджеров): учебник / М. С. Кузьмина. — Москва : КноРус, 2021. — 277 с. — (Бакалавриат). — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/941479>. — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

12. Шанаурина, Ю. В. Нормативно-правовое регулирование в гостиничном сервисе : учебное пособие / Ю. В. Шанаурина. — 2-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2020. - 254 с. - ISBN 978-5-9765-1664-9. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1140570>. — Текст : электронный.
13. Вотинцева, Н. А. Правовое обеспечение гостиничной деятельности : учебное пособие / Н.А. Вотинцева. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 279 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22864>. - ISBN 978-5-369-01948-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2218400>. — Режим доступа: по подписке.
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. Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16985-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563337>.