

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 14.06.2026 17:57:53  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.03 Финансовая и статистическая аналитика гостиничного бизнеса**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.04.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Менеджмент туризма и гостиничного бизнеса**

(наименование образовательной программы)

**Магистр**

(квалификация)

**Очная**

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

Демидова Ирина Анатольевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры туризма

**Заведующий кафедрой:**

Овчаренко Людмила Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма

Рабочая программа дисциплины Б1.В.03 «Финансовая и статистическая аналитика гостиничного бизнеса» одобрена на заседании кафедры туризма Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 5 от «19» февраля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания .....	10
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам .....	14
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине .....	34
7. Методические материалы по освоению дисциплины .....	38
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет .....	39
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	41

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.03 «Финансовая и статистическая аналитика гостиничного бизнеса» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
Д/01.8 Разработка концепции и стратегии развития сети гостиниц Д/03.8 Внедрение инновационных технологий и изменений в управлении деятельностью сети гостиниц Д. Стратегическое управление развитием сети гостиниц 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. № 282н	ПК-1	Способен разрабатывать концепции и стратегии развития сети гостиниц	ПК-1.1	Создает системы мониторинга факторов внешней и внутренней среды гостиничной сети	<b>ПК-1.1. 3-2. Знает</b> формы статистической, финансовой и другой отчетности в гостиничном сервисе <b>ПК-1.1. У-1. Умеет</b> применять методики стратегического анализа и оценки динамики факторов внешней и внутренней среды
			ПК-1.5	Выявляет стратегические проблемы развития гостиничной сети и разрабатывает меры по их устранению	<b>ПК-1.5. 3-6. Знает</b> основы риск-менеджмента и антикризисного управления <b>ПК-1.5. У-7. Умеет</b> осуществлять стратегический контроль и оценку эффективности разработки концепции и стратегии развития гостиничной сети
	ПК-2	Способен внедрять инновационные технологии и изменения в управлении деятельностью сети гостиниц	ПК-2.4	Оценивает эффективность внедрения инновационных технологий организации и управления деятельностью гостиничной сети	<b>ПК-2.4. 3-2. Знает</b> основы риск-менеджмента, управления проектами и изменениями <b>ПК-2.4. У-7. Умеет</b> принимать стратегические решения по развитию гостиничной сети в условиях неопределенности

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 академических часа

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- 18 часов лекций;
- 18 часов практических занятий;
- 79 часов самостоятельной работы;
- 2 часа консультация перед экзаменом;
- 9 часов контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий;
- 18 часов самостоятельная работа на подготовку к экзамену

Дисциплина Б1.В.03 «Финансовая и статистическая аналитика гостиничного бизнеса» изучается в 1 семестре

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Период промежуточной аттестации			Самостоятельная работа		
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ						
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>РАЗДЕЛ 1. МОНИТОРИНГ И СТАТИСТИЧЕСКАЯ АНАЛИТИКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ</b>															
Тема 1.1	Система финансовой и статистической отчетности в гостиничном бизнесе	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.2	Методы стратегического анализа факторов внешней среды с учётом финансовых индикаторов	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.3	Финансовый аудит и мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) гостиничной сети	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.4	Прогнозирование финансовых результатов и загрузки номерного фонда с использованием статистических и финансовых методов	18	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание
<b>РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИННОВАЦИИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ</b>															
Тема 2.1	Выявление и оценка стратегических финансовых проблем развития гостиничного бизнеса	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации						
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СР <sub>кр</sub>	СР <sub>эк</sub>	СР	
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
Тема 2.2	Разработка и финансовая оценка стратегии развития гостиничной сети в условиях неопределённости	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.3	Анализ финансовой эффективности внедрения инновационных технологий в гостиничном бизнесе	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.4	Управление проектами цифровизации гостиничной сети	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	устный опрос, доклад, ситуационное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	18	0	<b>экзамен</b>
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>79</b>	

**Используемые сокращения:** Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации. ВЛ – видео лекции. ЛР – лабораторные работы. ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации. КСР – контроль самостоятельной работы. КЭ – консультации перед экзаменом. Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий. Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения  
СР<sub>кр</sub> – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта. СР<sub>эк</sub> – самостоятельная работа на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

### 3.2. Содержание дисциплины

## **РАЗДЕЛ 1. МОНИТОРИНГ И СТАТИСТИЧЕСКАЯ АНАЛИТИКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ**

**Тема 1.1. Система финансовой и статистической отчётности в гостиничном бизнесе. ПК-1.1.**

Виды финансовой и статистической отчётности в гостиничном бизнесе. Анализ требований к заполнению, сроков сдачи и особенностей отчётности для сетевых и независимых отелей. Методика расчёта и интерпретации базовых финансовых показателей.

**Тема 1.2. Методы стратегического анализа факторов внешней среды с учётом финансовых индикаторов. ПК-1.1.**

Методика PEST-анализа факторов внешней среды с учётом финансовых индикаторов. Методика анализа пяти сил Портера с акцентом на финансовые аспекты (налоговые изменения, доступность кредитования, валютные риски). Методика разработки рекомендаций по адаптации финансовой стратегии по результатам анализа внешней среды.

**Тема 1.3. Финансовый аудит и мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) гостиничной сети. ПК-1.1, ПК-1.5.**

Определение и классификация финансовых KPI для гостиничного бизнеса (RevPAR, ADR, Occupancy, GOPPAR и др.). Методика расчёта и интерпретации показателей. Связь KPI с финансовой устойчивостью и операционной эффективностью. Анализ структуры затрат и их влияния на маржинальность.

**Тема 1.4. Прогнозирование финансовых результатов и загрузки номерного фонда с использованием статистических и финансовых методов. ПК-1.1, ПК-1.5.**

Применение методов временных рядов и регрессионного анализа и сценарного моделирования для прогнозирования финансовых показателей (выручка, маржа, денежный поток). Прогнозирование загрузки номерного фонда с использованием статистических методов. Учёт факторов сезонности, событийного туризма и макроэкономических трендов.

**РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИННОВАЦИИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

**Тема 2.1. Выявление и оценка стратегических финансовых проблем развития гостиничного бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.5.**

Классификация финансовых рисков в гостиничном бизнесе (валютные, кредитные, операционные, репутационные и др.). Методы идентификации и количественной оценки финансовых рисков в гостиничном бизнесе (матрица рисков, метод Дельфи, сценарное моделирование). Анализ влияния рисков на финансовую устойчивость.

**Тема 2.2. Разработка и финансовая оценка стратегии развития гостиничной сети в условиях неопределённости. ПК-1.1, ПК-1.5.**

Этапы формирования финансовой стратегии развития гостиничного бизнеса (максимизация прибыли, рост стоимости бизнеса). Применение сценарного планирования и стресс-тестирования стратегий. Оценка эффективности стратегии через систему сбалансированных показателей (BSC) и финансовых метрик (NPV, IRR, ROI).

### **Тема 2.3. Анализ финансовой эффективности внедрения инновационных технологий в гостиничном бизнесе. ПК-1.1, ПК-1.5, ПК-2.4.**

Инновационные решения для гостиничного бизнеса (системы управления отелем, чат-боты, IoT для умного номера, биометрия и т.д.) и их влияние на финансовые показатели. Методика оценки ROI, NPV, IRR инновационных проектов. Анализ рисков и барьеров внедрения с точки зрения финансовой устойчивости.

### **Тема 2.4. Управление проектами цифровизации гостиничной сети. ПК-1.1, ПК-1.5, ПК-2.4.**

Жизненный цикл проекта цифровизации: бюджетирование, распределение капитальных и операционных затрат. Методы управления проектами: Agile, Waterfall. Инструменты финансового контроля: диаграмма Ганта, канбан-доски, отчёты о движении денежных средств.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.03 «Финансовая и статистическая аналитика гостиничного бизнеса» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БА или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

#### 4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90 – 100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80 – 89	Хорошо		B	P/ Passed
75 – 79			C	P/ Passed
70 – 74			D	P/ Passed
60 – 69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0 – 59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка ((ст.1+ст.2)/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию ((ст.1+ст.2)/2)
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

### 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.03 «Финансовая и статистическая аналитика гостиничного бизнеса» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам).

устный опрос, доклад, решение задач, контрольная точка по разделу.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек).

## **РАЗДЕЛ 1. МОНИТОРИНГ И СТАТИСТИЧЕСКАЯ АНАЛИТИКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ГОСТИНИЧНОЙ СЕТИ**

**Тема 1.1. Система финансовой и статистической отчётности в гостиничном бизнесе. ПК-1.1.**

### Вопросы для опроса

1. Какие виды финансовой отчётности обязательны для гостиничных предприятий в РФ и какие нормативные акты их регламентируют?

2. В чём заключаются ключевые различия в системе отчётности для сетевых отелей (в составе холдинга или международной сети) и независимых гостиниц?

3. Каковы основные сроки сдачи финансовой и статистической отчётности для гостиничного бизнеса, и какие санкции предусмотрены за их нарушение?

4. Какие специфические операционные показатели (например, RevPAR, ADR, загрузка номерного фонда) используются в гостиничном бизнесе, и как они влияют на управленческие решения?

5. Какие особенности учёта доходов и расходов характерны для гостиничного предприятия (включая сопутствующие услуги: ресторан, SPA, конференц-залы и т. д.)?

6. Каковы особенности ведения финансовой и статистической отчётности в малых и средних гостиницах (мини-отелях, гостевых домах) по сравнению с крупными отелями, и какие упрощённые механизмы отчётности им доступны?

### Темы докладов

1. Сравнительный анализ требований к финансовой отчётности для сетевых и независимых отелей: нормативные различия, практика заполнения и особенности консолидации данных.

2. Операционные коэффициенты в гостиничном бизнесе: методика расчёта, интерпретация и использование для повышения эффективности работы отеля (на примере RevPAR, ADR, Occupancy Rate).

3. Статистическая отчётность в гостиничном бизнесе: виды форм, порядок и сроки представления в Росстат, специфика сбора данных по гостям и услугам.

#### Типовое ситуационное задание

Вы – финансовый менеджер гостиничной сети «Уютный отдых». Вам предоставили данные за 2023 год.

1. Фрагмент отчёта о финансовых результатах (тыс. руб.): выручка от услуг проживания – 120 000; выручка от дополнительных услуг (ресторан, СПА, парковка) – 30 000; себестоимость услуг (затраты на содержание номеров, питание, персонал) – 90 000; коммерческие и управленческие расходы – 25 000; проценты к уплате (по кредитам) – 5 000; налог на прибыль (20%) – рассчитывается.

2. Фрагмент статистической отчётности (форма 1-КСР): общее количество номеров – 100; количество проданных номеро-ночей – 27 375; общее возможное количество номеро-ночей (365 дней × 100 номеров) – 36 500.

Задание. 1. Рассчитайте общую выручку; EBITDA; чистую прибыль; рентабельность продаж (ROS); Occupancy (загрузку номерного фонда, %); ADR (среднюю цену за номер в сутки, руб.); RevPAR (доход на доступный номер в сутки, руб.).

2. Сопоставьте финансовые и статистические показатели: как загрузка и цена номера повлияли на выручку и прибыль?

3. Сделайте вывод о финансовом состоянии отеля и дайте 1-2 рекомендации по улучшению показателей.

### **Тема 1.2. Методы стратегического анализа факторов внешней среды с учётом финансовых индикаторов. ПК-1.1.**

#### Вопросы для опроса

1. В чём заключаются ключевые отличия PEST-анализа от других методов стратегического анализа (например, SWOT или анализа пяти сил Портера), и как

в PEST-анализе учитываются финансовые индикаторы?

2. Какие экономические и политические факторы в рамках PEST-анализа оказывают наиболее существенное влияние на финансовые показатели компании (например, на рентабельность, ликвидность, капитализацию), и почему?

3. Как изменения налоговой политики и валютные риски отражаются в анализе пяти сил Портера, и какие конкретные финансовые метрики (например, WACC, NPV проектов) следует учитывать при оценке этих воздействий?

4. Каким образом доступность кредитования влияет на силу поставщиков и покупателей в модели Портера, и какие финансовые коэффициенты (например, Debt/Equity, Current Ratio) помогают количественно оценить это влияние?

5. Какие инструменты финансового моделирования (например, сценарный анализ, стресс-тестирование) наиболее эффективны для разработки рекомендаций по адаптации финансовой стратегии на основе результатов PEST-анализа и анализа пяти сил Портера?

6. Приведите пример, как сочетание негативных факторов из PEST-анализа (например, рост инфляции и ужесточение регулирования) и высокой конкуренции (по модели Портера) может повлиять на денежный поток компании, и какие превентивные финансовые меры (хеджирование, диверсификация источников финансирования) можно предложить.

#### Темы докладов

1. Интеграция финансовых индикаторов в PEST-анализ: методика и практические кейсы.

2. Анализ пяти сил Портера через призму финансовых рисков: налоговые изменения, доступность капитала, валютные колебания.

3. От анализа к действию: разработка финансовой стратегии на основе PEST и модели Портера.

#### Типовое ситуационное задание

Международная гостиничная сеть «Sunrise Hotels», находящаяся в Краснодарском крае (Россия) поручила своему менеджеру оценить внешнюю среду для принятия решения о расширении сети в регионе. Исходные данные для

отеля на 200 номеров: средняя цена номера в высокий сезон – 10 000 руб./сутки; средняя цена номера в низкий сезон – 5 000 руб./сутки; загрузка в высокий сезон (6 месяцев) – 85%; загрузка в низкий сезон (6 месяцев) – 40%; годовая выручка – 438 млн руб.; ОПЕХ (операционные расходы) – 65% от выручки (284,7 млн руб.); кредитный портфель – 200 млн руб.; доля выручки от иностранных гостей – 25%; доля импортных материалов в ремонтах и закупках – 35%. У вас есть информация об основных макроэкономических показателях: рост инфляции – 10%, повышение ключевой ставки до 16%.

Задание. 1. Провести PEST-анализ с выделением финансовых рисков и возможностей.

2. Построить карту пяти сил Портера с оценкой влияния на ценообразование и маржинальность.

3. Оценить влияние макроэкономических факторов на финансовые показатели гостиничных сетей.

### **Тема 1.3. Финансовый аудит и мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) гостиничной сети. ПК-1.1, ПК-1.5.**

#### Вопросы для опроса

1. Какие финансовые KPI наиболее релевантны для оценки операционной эффективности гостиничной сети и почему?

2. В чём заключаются основные различия в интерпретации показателей RevPAR и ADR, и как они влияют на принятие управленческих решений?

3. Каким образом показатель GOPPAR помогает оценить финансовую устойчивость гостиницы в условиях сезонных колебаний спроса?

4. Какие типичные ошибки встречаются при расчёте и мониторинге финансовых KPI в гостиничном бизнесе, и как их избежать?

5. Как структура затрат (переменные/постоянные) влияет на маржинальность и целевые значения ключевых показателей эффективности?

6. Какие инструменты финансового аудита наиболее эффективны для верификации данных, используемых при расчёте KPI гостиничной сети?

### Темы докладов

1. Финансовые KPI как инструмент управления операционной эффективностью гостиничной сети: RevPAR, ADR, Occupancy
2. GOPPAR и другие комплексные KPI: связь с финансовой устойчивостью гостиничного бизнеса
3. Финансовый аудит KPI: выявление искажений и обеспечение достоверности данных

### Типовое ситуационное задание

Вы менеджер гостиничной сети «Black Sea Hotels» (3 отеля в Краснодарском крае: Сочи, Анапа, Геленджик). Вам необходимо провести анализ данных отеля в Сочи за I-III кварталы 2024 года. с целью финансового аудита и мониторинга трёх ключевых показателей эффективности (Occupancy, ADR, RevPAR).

Исходные данные по отелю в Сочи (номерной фонд – 150 номеров):

Показатель	I квартал 2024	II квартал 2024	III квартал 2024
Выручка от продажи номеров, млн руб.	45,0	67,5	90,0
Проданные номера, ед.	2 700	4 500	6 300
Доступные номера (номерной фонд × дни периода), ед.	13 950	13 650	13 950

Задания.

1. Рассчитать KPI – Occupancy, ADR, RevPAR.
2. Построить дашборд для визуализации динамики.
3. Выявить причины снижения рентабельности, разработать предложения по оптимизации затрат и повышению доходности.

**Тема 1.4. Прогнозирование финансовых результатов и загрузки номерного фонда с использованием статистических и финансовых методов. ПК-1.1, ПК-1.5.**

### Вопросы для опроса

1. Какие статистические методы наиболее эффективны для прогнозирования загрузки номерного фонда в гостиничном бизнесе с учётом

сезонности?

2. Как использование регрессионного анализа помогает прогнозировать финансовые результаты гостиничной сети на следующий квартал?

3. В чём преимущества и ограничения применения метода экспоненциального сглаживания для прогнозирования спроса на гостиничные услуги?

4. Какие ключевые факторы внешней и внутренней среды необходимо учитывать при построении прогнозных моделей загрузки номерного фонда?

5. Как методы машинного обучения могут повысить точность прогнозирования финансовых показателей гостиничного предприятия по сравнению с традиционными статистическими методами?

6. Какие метрики наиболее информативны для оценки точности прогнозных моделей в гостиничном бизнесе и почему?

#### Темы докладов

1. Применение временных рядов и сезонной декомпозиции для прогнозирования загрузки номерного фонда.

2. Регрессионный анализ как инструмент прогнозирования финансовых результатов гостиничной сети.

3. Интеграция прогнозных моделей в систему динамического ценообразования гостиничной сети: от данных к прибыли.

#### Типовое ситуационное задание

Вы менеджер отеля «Black Sea Resort» (Сочи, 150 номеров). Руководство отеля на основании имеющихся исторических данных: январь-декабрь 2025 года поставило вам цель построить прогноз финансовых результатов и загрузки номерного фонда на 12 месяцев (январь-декабрь 2026 года) с использованием статистического (линейная регрессия) и финансового (бюджетирование на основе прогноза) методов.

Исходные данные за 2025 год:

Месяц	Загрузка (Occupancy), %	ADR (средняя цена номера), руб.	Выручка, тыс. руб.
Январь	40	8 000	14 400
Февраль	42	8 200	15 320
Март	50	9 000	20 250
Апрель	65	10 000	29 250
Май	75	11 000	37 125
Июнь	85	12 000	45 900
Июль	95	15 000	63 750
Август	92	14 500	59 760
Сентябрь	70	11 500	36 225
Октябрь	55	10 500	25 740
Ноябрь	45	9 500	19 238
Декабрь	48	9 800	21 168

## **РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИННОВАЦИИ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

### **Тема 2.1. Выявление и оценка стратегических финансовых проблем развития гостиничного бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.5.**

#### Вопросы для опроса

1. Какие виды финансовых рисков наиболее критичны для долгосрочного развития гостиничного бизнеса в условиях нестабильной макроэкономической среды?
2. В чём заключаются ключевые отличия между методами идентификации рисков (матрица рисков, метод Дельфи, сценарное моделирование) применительно к гостиничной отрасли?
3. Как валютные риски влияют на финансовую устойчивость гостиничных сетей с высокой долей иностранных гостей и импортом оборудования?
4. Какие индикаторы финансовой устойчивости гостиничного предприятия позволяют своевременно выявить нарастание стратегических проблем?
5. Каким образом операционные риски трансформируются в финансовые потери и как их количественно оценить?
6. Какие инструменты хеджирования финансовых рисков наиболее эффективны для гостиничных предприятий в России с учётом текущих экономических условий?

## Темы докладов

1. Классификация и приоритизация финансовых рисков в гостиничном бизнесе: от валютных до репутационных.
2. Методы идентификации и количественной оценки финансовых рисков: практическое применение в гостиничном бизнесе.
3. Анализ влияния финансовых рисков на устойчивость гостиничного предприятия и стратегии их минимизации.

## Типовое ситуационное задание

Вы менеджер гостиничной сети «Golden Coast Hotels»: 5 отелей в Краснодарском крае: Сочи, Анапа, Геленджик, Туапсе, Краснодар. Доля иностранных гостей в сети – 25%. Исходные данные для анализа рисков. В 2023 году из-за ослабления рубля на 25% выручка от иностранных гостей снизилась на 18%. В 2023 году повышение ключевой ставки до 16% увеличило расходы на обслуживание долга на 40%. В 2022 году сбой PMS привёл к потере бронирований на сумму 2,5 млн руб. В 2023 году появление нового отеля-конкурента снизило загрузку на 15%. В 2022 году инцидент с отравлением в ресторане отеля привёл к падению загрузки на 20 % на 3 месяца. В 2023 году рост цен на энергоносители увеличил OPEX на 12%.

Задание: провести анализ за 2023-2024 гг. с целью выявления и оценки стратегических финансовых рисков развития сети, составить карту финансовых рисков с расчётом вероятности и потенциального ущерба.

## **Тема 2.2. Разработка и финансовая оценка стратегии развития гостиничной сети в условиях неопределённости. ПК-1.1, ПК-1.5.**

### Вопросы для опроса

1. Какие ключевые этапы включает процесс формирования финансовой стратегии развития гостиничного бизнеса с фокусом на максимизацию прибыли и рост стоимости бизнеса?
2. Как сценарное планирование помогает адаптировать стратегию гостиничной сети к условиям экономической нестабильности и каким образом выбирать базовые сценарии («лучший/худший/базовый»)?

3. Какие специфические риски гостиничного бизнеса необходимо учитывать при проведении стресс-тестирования стратегических финансовых планов?

4. Какие финансовые метрики (EBITDA margin, RevPAR, GOPPAR, ROE и др.) наиболее информативны для оценки эффективности стратегии развития гостиничной сети и почему?

5. Как система сбалансированных показателей (BSC) может быть адаптирована для комплексной оценки стратегии гостиничного бизнеса — какие перспективы (финансовая, клиентская, внутренние процессы, обучение и развитие) и KPI следует выделить?

6. Какие инструменты и методы позволяют количественно оценить влияние внешних факторов неопределённости (колебания курса валют, изменение спроса, рост цен на ресурсы) на целевые показатели стратегии гостиничной сети?

#### Темы докладов

1. Сценарное планирование как инструмент разработки стратегии развития гостиничной сети в условиях экономической неопределённости.

2. Применение системы сбалансированных показателей (BSC) для комплексной оценки эффективности стратегии гостиничного бизнеса.

3. Стресс-тестирование стратегических финансовых планов гостиничной сети: методы, кейсы, практические результаты.

#### Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть «Northern Comfort» (3 отеля в Санкт-Петербурге, 2 – в Казани; общий номерной фонд – 650 номеров). Период планирования: 2024-2026 гг. Исходные данные за 2023 год: выручка – 780 млн руб.; ADR – 9 500 руб.; Occupancy – 68 %; RevPAR – 6 460 руб.; EBITDA margin – 22 %; долговая нагрузка (Net Debt / EBITDA) – 2,8х. Стратегические цели на 2024-2026 гг.: Увеличить выручку на 40 % (до 1 092 млн руб. к 2026 году). Повысить RevPAR до 8 500 руб. (+32 %). Снизить долговую нагрузку до 2,0х. Расширить номерной

фонд на 30 % (до 845 номеров). Повысить уровень лояльности клиентов (NPS до 75%).

Задание: разработать стратегию развития сети в условиях экономической неопределённости и оценить её финансовую эффективность с построением BSC.

### **Тема 2.3. Анализ финансовой эффективности внедрения инновационных технологий в гостиничном бизнесе. ПК-1.1, ПК-1.5, ПК-2.4.**

#### Вопросы для опроса

1. Какие инновационные технологии в гостиничном бизнесе демонстрируют наибольшую рентабельность инвестиций (ROI) и почему?
2. Как внедрение систем управления отелем (PMS) влияет на ключевые финансовые показатели деятельности гостиницы?
3. Каковы основные финансовые риски и барьеры при внедрении IoT-решений для «умных номеров» и как их можно минимизировать?
4. В чём заключаются особенности расчёта NPV и IRR для проектов по внедрению чат-ботов и виртуальных ассистентов в гостиничном сервисе?
5. Как биометрические технологии влияют на операционные затраты и уровень безопасности отеля, и какова их окупаемость?
6. Какие количественные и качественные показатели следует использовать для комплексной оценки финансовой эффективности инновационных решений в гостиничном бизнесе?

#### Темы докладов

1. Влияние инновационных технологий на финансовые показатели гостиничного бизнеса: кейсы внедрения PMS, чат-ботов и IoT.
2. Методика расчёта ROI, NPV и IRR при оценке инновационных проектов в гостиничной индустрии: особенности и практические примеры.
3. Анализ финансовых рисков и барьеров внедрения инновационных решений (биометрия, автоматизация сервисов) в гостиничном бизнесе и стратегии их преодоления.

### Типовое ситуационное задание

Вы менеджер бутик-отеля «CityStyle» (50 номеров, Москва). Задание: необходимо выбрать наиболее эффективное решение для системы управления отелем (PMS) – облачная или локальная версия по данным таблицы – на основе анализа затрат, окупаемости, влияния на клиентский опыт и маржинальность.

Облачная PMS (SaaS)	
абонентская плата	15 000 руб./мес.
стоимость внедрения (2 недели)	50 000 руб.
техническая поддержка	включена в подписку
обновления	автоматические
доступ	с любых устройств через интернет
Локальная PMS	
лицензия единократно	450 000 руб.
оборудование (сервер, сетевое оборудование)	300 000 руб.
стоимость внедрения (4 недели)	100 000 руб.
ежегодное обслуживание	60 000 руб.
обновления	требуют ручного вмешательства

### **Тема 2.4. Управление проектами цифровизации гостиничной сети. ПК-1.1, ПК-1.5, ПК-2.4.**

#### Вопросы для опроса

1. Какие ключевые этапы включает процесс управления проектами цифровизации в гостиничной сети?
2. Какие методы и инструменты (Agile, Waterfall, PRINCE2 и др.) наиболее эффективны для управления цифровыми проектами в гостиничном бизнесе?
3. Каковы основные риски при внедрении цифровых решений в гостиничной сети и какие стратегии минимизации этих рисков существуют?
4. Как оценить ROI (возврат инвестиций) проектов цифровизации с учётом долгосрочных стратегических выгод для гостиничной сети?
5. Какие KPI (ключевые показатели эффективности) наиболее релевантны для мониторинга прогресса и успеха проектов цифровизации в гостиничном бизнесе?
6. Как обеспечить эффективное взаимодействие между IT-отделом, линейным персоналом и топ-менеджментом при реализации проектов цифровизации в отелях?

### Темы докладов

1. Методологии управления проектами цифровизации гостиничной сети: сравнительный анализ Agile и Waterfall на примере внедрения PMS.
2. Оценка эффективности и ROI проектов цифровизации в гостиничном бизнесе: методики расчёта и практические кейсы.
3. Управление рисками и обеспечение успешной цифровой трансформации гостиничной сети: стратегии, инструменты и лучшие практики.

### Типовое ситуационное задание

Вы менеджер гостиничной сети «Sunrise Hotels» (10 отелей, 1 500 номеров в разных регионах России). Вам необходимо разработать проект внедрения единой CRM-системы (бюджет проекта в таблице) для управления отношениями с гостями и корпоративными клиентами с целью повышения лояльности гостей, увеличения доли повторных бронирований и оптимизации маркетинговых расходов через централизованное управление клиентскими данными.

Статья затрат	Сумма, руб.	Примечание
Лицензия CRM (на 1 год)	1 800 000	Подписка для 10 отелей
Внедрение и настройка	900 000	Услуги вендора
Интеграция с PMS	600 000	Для всех отелей
Обучение персонала	300 000	50 сотрудников × 6 000 руб./чел.
Техническая поддержка (1 год)	450 000	Ежемесячно 37 500 руб.
Резервный фонд (10 % от бюджета)	405 000	На непредвиденные расходы
Итого бюджет проекта	4 455 000	

Задание.

1. Разработать график работ (диаграмма Ганта).
2. Составить матрицу ответственности (RACI).
3. Сделать прогноз финансовых результатов и рассчитать ROI

По видам учебной деятельности баллы распределяются следующим образом:

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КТ
	УО	Д	СЗ	
Р-1. / Т-1.1	5	10	10	10
Р-1. / Т-1.2	5			
Р-1. / Т-1.3	5			
Р-1. / Т-1.4	5			
Р-2. / Т-2.1	5	10	10	10
Р-2. / Т-2.2	5			
Р-2. / Т-2.3	5			
Р-2. / Т-2.4	5			
<b>100</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

УО – устный опрос;

Д – доклад;

РЗ – решение задач;

КТ – контрольная точка по разделу.

#### *Критерии оценки устного опроса.*

Оценка «5 баллов» ставится, если обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «4 балла» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2-1 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные

неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

*Критерии оценки решения ситуационного задания.*

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «8-7 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «6-4 балла» ставится, если обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих ситуации; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов решения проблемы и написании выводов.

Оценка «3-1 балла» ставится, если обучающийся при решении ситуации провел не полный анализ, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

*Критерии оценки докладов.*

Оценка «10-8 баллов» ставится, если обучающийся выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа

теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «7-6 баллов» ставится, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.

Оценка «5-3 балла» ставится, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.

Оценка «2-1 балла» ставится, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

5.3. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (контрольные точки).

Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает две КТ в течение периода освоения дисциплины. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,10	10
КТ 2	100	0,10	10
Итого	x	0,20	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ  
x Коэффициент веса контрольной точки.

Контрольные точки по разделу проводятся в виде тестирования по всем темам раздела

*Критерии оценивания тестовых заданий*

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 1 балл;

правильное выполнение задания, где требуется найти соответствие или вставить верные термины – по 2 балла за безошибочно выполненное задание;

правильное выполнение задания, где необходимо установить последовательность событий – 2 балла.

### Типовые тестовые задания по разделу 1

1. Какой отчёт в гостиничном бизнесе позволяет оценить загрузку объекта и количество номеров для продажи?

- А) «Баланс бронирований».
- Б) «Календарь спроса».
- В) «Депозит».
- Г) «Доходность по тарифам».



5. Внедрение прогноза в систему управления доходами (Revenue Management).

Типовые тестовые задания по разделу 2

1. Какой метод наиболее эффективен для выявления стратегических финансовых проблем в гостиничном бизнесе?

- А) Анализ только текущих доходов без учёта расходов.
- Б) SWOT-анализ с акцентом на финансовые показатели и риски.
- В) Опросы гостей без анализа финансовых данных.
- Г) Расчёт среднего чека без учёта загрузки номерного фонда.

2. Соотнесите инновационные технологии в гостиничном бизнесе с показателями их финансовой эффективности:

Технология	Показатель эффективности
А) Внедрение PMS (системы управления отелем)	1) Снижение затрат на энергоресурсы за счёт автоматического регулирования
Б) Установка «умных» замков и мобильных ключей	2) Рост ADR за счёт персонализированных предложений
С) Внедрение IoT-датчиков энергопотребления	3) Сокращение времени регистрации и затрат на персонал
Д) Использование CRM-системы для сегментации гостей	4) Увеличение RevPAR за счёт автоматизации бронирования и управления загрузкой

3. Расположите этапы финансовой оценки стратегии развития гостиничной сети в правильном порядке:

1. Построение финансовой модели с учётом сценариев роста, стабильности и спада.
2. Определение стратегических целей (увеличение доли рынка, выход в новые сегменты и т. д.).
3. Анализ макроэкономических факторов и конкурентной среды (PESTEL, 5 сил Портера).
4. Расчёт ключевых финансовых показателей (NPV, IRR, срок окупаемости).
5. Оценка доступных ресурсов (финансовых, кадровых, технологических).

4. Что является ключевым фактором при финансовой оценке стратегии развития гостиничной сети в условиях неопределённости?

- А) Игнорирование макроэкономических прогнозов.
- Б) Расчёт только краткосрочной рентабельности.
- В) Учёт сценариев «лучший/худший случай» и стресс-тестирование финансовых моделей.
- Г) Опора исключительно на исторические данные без прогноза

5. Установите соответствие между этапами управления проектом цифровизации и их содержанием:

Этап	Содержание
А) Инициация проекта	1) Контроль сроков, бюджета и качества внедрения
Б) Планирование	2) Оценка ROI и принятие решения о запуске
С) Реализация	3) Разработка дорожной карты, сметы, графика работ
Д) Мониторинг и контроль	4) Настройка ПО, обучение персонала, тестирование

6. Установите правильную последовательность шагов при анализе финансовой эффективности внедрения инновационной технологии в гостинице:

1. Расчёт срока окупаемости (Payback Period) и внутренней нормы доходности (IRR).
2. Оценка капитальных затрат на внедрение (CAPEX) и операционных расходов (OPEX).
3. Прогнозирование эффекта: рост загрузки, увеличение ADR, сокращение затрат.
4. Сбор данных о текущих показателях (RevPAR, затраты на обслуживание, текучесть персонала).
5. Сравнение NPV проекта с пороговыми значениями компании и принятие решения.

5.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Дополнительные материалы и оборудование не требуются

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

### **6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Финансовая и статистическая аналитика гостиничного бизнеса» (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с заданиями, чистые маркированные листы бумаги для записей решения ситуационных заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

Экзамен по дисциплине содержит 3 задания.

1 задание – ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом

2 задание – тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.

3 задание – решение ситуационного задания

#### *Пример типовых экзаменационных заданий*

**Задание 1.** Какие инструменты финансового аудита наиболее эффективны для верификации данных, используемых при расчёте показателей эффективности деятельности гостиничной сети?

**Задание 2.** Выберите один правильный вариант ответа

**1.** Какой отчёт в гостиничном бизнесе позволяет оценить загрузку объекта и количество номеров для продажи?

А) «Баланс бронирований».

Б) «Календарь спроса».

В) «Депозит».

Г) «Доходность по тарифам».

2. Какой показатель отражает средний доход на номер в гостиничном бизнесе?

- А) RevPAC.
- Б) ALS.
- В) RevPAR.
- Г) Pick up.

3. Какой метод наиболее эффективен для выявления стратегических финансовых проблем в гостиничном бизнесе?

- А) Анализ только текущих доходов без учёта расходов.
- Б) SWOT-анализ с акцентом на финансовые показатели и риски.
- В) Опросы гостей без анализа финансовых данных.
- Г) Расчёт среднего чека без учёта загрузки номерного фонда.

4. Что является ключевым фактором при финансовой оценке стратегии развития гостиничной сети в условиях неопределённости?

- А) Игнорирование макроэкономических прогнозов.
- Б) Расчёт только краткосрочной рентабельности.
- В) Учёт сценариев «лучший/худший случай» и стресс-тестирование финансовых моделей.
- Г) Опора исключительно на исторические данные без прогноза

5. Какой показатель наиболее важен при оценке финансовой устойчивости гостиничной сети в условиях экономической нестабильности?

- А) Количество номеров в отеле.
- Б) Коэффициент текущей ликвидности.
- В) Число сотрудников в штате.
- Г) Количество звёзд по классификации.

**Задание 3.** Решите задачу, сделайте обоснованный вывод

Вы менеджер гостиничной сети «Golden Coast Hotels»: 5 отелей в Краснодарском крае: Сочи, Анапа, Геленджик, Туапсе, Краснодар. Доля иностранных гостей в сети – 25%. Исходные данные для анализа рисков. В 2022 году из-за ослабления рубля на 25% выручка от иностранных гостей снизилась на 18%. В 2023 году повышение ключевой ставки до 16% увеличило расходы на обслуживание долга на 40%. В 2022 году сбой PMS привёл к потере бронирований на сумму 2,5 млн руб. В 2023 году появление нового отеля-

конкурента снизило загрузку на 15%. В 2022 году инцидент с отравлением в ресторане отеля привёл к падению загрузки на 20 % на 3 месяца. В 2023 году рост цен на энергоносители увеличил ОПЕХ на 12%. Задание: провести анализ за 2023-2024 гг. с целью выявления и оценки стратегических финансовых рисков развития сети, составить карту финансовых рисков.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

### Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

№ п/п	Тип задания	Максимальное количество баллов
Задание 1	Ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом	30
Задание 2	Тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	20
Задание 3	Решение ситуационного задания	50
	Итого	100

Для получения общей итоговой оценки по дисциплине нужно вычислить среднее арифметическое оценок по текущей работе и промежуточной аттестации

*Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом*

Оценка «30-25 баллов» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «14-5 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «4-0 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

*Критерии оценивания тестовых заданий*

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 4 балла

*Критерии оценки решения ситуационного задания.*

Оценка «50-40 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме,

аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «39-20 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «19-10 баллов» ставится, если обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих ситуации; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов решения проблемы и написании выводов.

Оценка «9-1 балла» ставится, если обучающийся при решении ситуации провел не полный анализ, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Для решения задач необходимо наличие калькулятора

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины**

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем.

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Едренова, В. Н. Статистическая методология в системе научных методов финансовых и экономических исследований : учебник / под ред. проф. В. Н. Едреновой. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. — 464 с. — (Магистратура). - ISBN 978-5-9776-0283-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1846450> (дата обращения: 05.06.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Бережная, О. В. Анализ и диагностика финансово-экономического состояния организации : учебник / О.В. Бережная. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 471 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2087325. - ISBN 978-5-16-019108-9. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2169529> (дата обращения: 16.04.2026). — Режим доступа: по подписке.

3. Пожидаева, Е. С. Финансовая статистика: практикум : учебное пособие / Е. С. Пожидаева. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 193 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-012699-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1630193> (дата обращения: 05.06.2026). — Режим доступа: по подписке.

## 8.2. Дополнительная литература

1. Владимир, В. Аналитическая фабрика: Как настроить финансовую аналитику под задачи бизнеса : практическое руководство / В. Владимир. - Москва : Альпина Паблицер, 2026. - 552 с. - ISBN 978-5-9614-6211-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2235609> (дата обращения: 05.06.2026). — Режим доступа: по подписке.

2. Родительская, Е. В. Финансовая статистика : учебное пособие / Е. В. Родительская, И. М. Турланова, Н. В. Ширкунова. — Москва : РИО Российской таможенной академии, 2021. - 117 с. — ISBN 978-5-9590-1208-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2203124> (дата обращения: 05.06.2026). — Режим доступа: по подписке.

3. Погорелова, Т. Г. Финансовая отчетность и анализ : учебное пособие / Т. Г. Погорелова, Т. В. Матыцына ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2025. - 264 с. — ISBN 978-5-9275-4959-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2239859> (дата обращения: 05.06.2026). — Режим доступа: по подписке.

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма» от 24 декабря 2021г. N 2439: Постановление: [Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2021 г. N 2439]. – Текст: электронный // Правительство Российской Федерации: официальный сайт. – Москва, 2026. – Загл. с титул. экрана. – URL: <http://government.ru/docs/all/138661/>

2. Об утверждении государственной программы Донецкой Народной Республики «Развитие туризма» от 24 декабря 2025г. N 130-3: Постановление: [Утверждена Постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от 24 декабря 2025 г. No 130-3]. – Текст: электронный // Правительство Донецкой Народной Республики: официальный сайт. – Донецк, 2026. – Загл. с титул. экрана. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512260032>

### 8.4. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»  
<https://cyberleninka.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>
3. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

1. Специализированные аудитории для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; интерактивная доска

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».