

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кувайцева Анна Евгеньевна
Должность: Директор
Дата подписания: 05.02.2025 10:57:16
Уникальный программный идентификатор:
164c242fd4c4354b31715158a24fa91978bc24c9

УЧРЕДИТЕЛЬ
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«КОСМОС ОТЕЛЬ ГРУПП»

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АКАДЕМИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА КОСМОС»

УТВЕРЖДЕНО

Педагогическим советом

(протокол от «01» ноября 2024 г. № 2)

УТВЕРЖДАЮ

Директор АНО ДПО «Академия
Гостеприимства Космос»



А.Е.Кувайцева



01 ноября 2024 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ПРОГРАММА – ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ»

Москва 2024

Разработчики (составитель(и)):

1. Анатолий Бурдаков - Основатель компании hotellab, эксперт по управлению доходами и цифровому маркетингу отелей. ОТЕЛЬЕР международного уровня. Эксперт по Revenue Management с опытом более 15 лет. Развивал и внедрял стратегии Revenue Management в отелях сетей IHG, Lotte Hotels & Resort, Wyndham Hotels & Resorts, Louvre Hotels. Эксперт в цифровом маркетинге, устойчивом развитии и технологиях для отелей и путешествий.

2. Александр Поляков - Кластерный - генеральный менеджер отелей 5★, 4★ Cosmos Шереметьево, Cosmos Hotel Group. Опыт в отелях 25 лет: Cosmos Hotel Group, RitzCarlton, Radisson, Marriott в России и США. Лучший генеральный менеджер отелей 5★ и 4★ по показателям сервиса, выручки.

3. Лолита Цванг - Региональный директор по управлению доходами Cosmos Hotel Group. Эксперт в области управления доходами с опытом работы более 10 лет в индустрии гостеприимства Опыт работы в отелях IHG, Radisson Hotel Group.

4. Инара Зиганшина Ведущий аналитик по управлению доходами Cosmos Hotel Group. Профессионал с 15-летним стажем в сфере гостеприимства и управления доходами в крупнейших международных и российских компаниях.

5. Руслан Самигуллин - Customer Success Manager в компании Hotellab. Эксперт по управлению доходами. 8-летний опыт работы в индустрии гостеприимства, специализация на управлении доходами и повышении эффективности работы отелей. Работал с такими известными брендами, как Accor, Sokos, Cosmos, Vertical Hotels.

6. Проценко Юлия Валерьевна – преподаватель, кандидат педагогических наук, доцент по кафедре туризма и сервиса (ВАК): ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», эксперт по методологии АНО ДПО «Академия гостеприимства Космос», имеет профессиональную переподготовку по «Основы брендинга и рекламы», «Экономика и менеджмент организации», повышении квалификации «Использование современной цифровой образовательной среды для реализации образовательных программ педагогических работниками в командном режиме, «Цифровые компетенции современного преподавателя», действительный член Национальной академии туризма, эксперт по независимой оценке квалификаций Совета по профессиональным квалификациям в сфере гостеприимства, эксперт Агентства по оценке качества образования Ассоциации по сертификации «Русский регистр» на базе требований международных стандартов ESG-ENQA.

7. Кутайцева Ольга Николаевна – преподаватель, кандидат технических наук, методолог АНО ДПО «Академия гостеприимства Космос», профессиональная переподготовка «Менеджмент в образовательной организации», «Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса в соответствии с ФГОС», «Управление персоналом организации».

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

- 1.1 Общие положения
- 1.2 Цель освоения и характеристика новой квалификации
- 1.3 Планируемые результаты обучения
- 1.4 Учебно-тематический план
- 1.5 Календарный учебный график
- 1.6 Рабочие программы дисциплин (модулей, разделов)
- 1.7 Организационно-педагогические условия
- 1.8 Формы аттестации

2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

- 2.1 Промежуточная аттестация
- 2.2 Итоговая аттестация

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Общие положения

1.1.1. Нормативные правовые основания разработки программы

Нормативные правовые основания для разработки дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации «**Управление доходами в гостиничном бизнесе**» (далее – программа) составляют:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 20 августа 2013 г., регистрационный № 29444);
- Правила применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ, утверждены Постановлением Правительства РФ от 11 октября 2023 г. №1678;

Программа разработана на основе профессионального стандарта 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 7 мая 2015 г. N 282н.

Программа разработана на основе требований федерального государственного стандарта высшего образования по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело» от 08.06.2017 г. № 515.

Требования к уровню профессионального образования: среднее профессиональное и (или) высшее образование и лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование. При освоении дополнительной профессиональной программы параллельно с получением среднего профессионального образования и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.

1.1.3. Особенности адаптации образовательной программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программа разработана в соответствии с законодательством РФ в сфере образования по профессиям, специальностям, компетенциям (навыкам, знаниям), которые включены в Перечень рекомендуемых видов трудовой и профессиональной деятельности инвалидов с учетом нарушенных функций и ограничений их жизнедеятельности (в соответствии с Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 04.08.2014 № 515 «Об утверждении методических рекомендаций по перечню рекомендуемых видов трудовой и профессиональной деятельности инвалидов с учетом нарушенных функций и ограничений их жизнедеятельности»).

Программа предусматривает очно-заочную форму реализации с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ), что позволяет обучаться на дому или в любой другой среде, адаптированной для лица с инвалидностью. Используемые методы обучения обеспечивают достижение обучающимися с инвалидностью результатов, установленных программой.

Обучение сопровождают преподаватели, ассистенты преподавателя и кураторы, которые при необходимости могут оказывать индивидуальную помощь в освоении программы лицам с инвалидностью.

АНО ДПО «Академия гостеприимства Космос» предоставляет лицам с инвалидностью возможность обучения в общие сроки или с удлинением срока обучения при необходимости по уважительной причине.

Обучение проходит на образовательной платформе LMS Эквио.

1.1.4. Форма обучения: очно-заочная с применением ЭО и ДОТ.

1.1.5. Трудоемкость освоения: 36 академических часов, включая все виды контактной и самостоятельной работы слушателя.

1.1.6. Период освоения: 25 календарных дней.

1.1.7. Форма документа, выдаваемого по результатам освоения программы: лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

1.2. Цель освоения

Цель освоения программы – приобретение слушателями необходимой квалификации для проведения мероприятий по совершенствованию системы управления доходами гостиничного предприятия.

Задачи курса:

1. Освоить концепцию управления доходами гостиничного предприятия, применяя знания истории и развития методик и технологий управления доходами гостиничного предприятия.
2. Научиться управлять особенностями ценообразования в гостиничной сфере.
3. Овладеть методиками сбора и обработки информации в системах управления доходами, базовыми стратегиями управления доходами гостиничного предприятия.
4. Использовать на практике показатели доходности гостиничного предприятия (RevPAR, RevPAC, GOPPAR, CPC и т.д.).
5. Использовать методики выявления недостаточного уровня доходов гостиничного предприятия.
6. Управлять прибылью как совокупность роста доходов и снижения затрат гостиничного предприятия.

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения

Код и наименование компетенции	Показатели освоения компетенции		
	Знания	Умения	Практический опыт (при наличии)
ПК.1.1 Способен управлять текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного	З 1.1.1 Основы управленческого учета в сфере гостиничного сервиса	У 1.1.1 Организовывать работу по управлению доходами гостиничного предприятия	В 1.1.1 Ведение управленческого учета в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса

комплекса			
ПК-2.1 Способен рассчитывать и анализировать экономические результаты деятельности организаций сферы гостеприимств а для принятия эффективных управленчески х решений	З 2.1.1 Знает методiku сбора и анализа экономических результатов деятельности организаций сферы гостеприимства, их структурных подразделений	У 2.1.1 Осуществляет сбор и анализ экономических результатов деятельности организаций сферы гостеприимства, их структурных подразделений. У 2.1.2 Организовать проведение анализа и оценки экономической эффективности деятельности гостиничных организаций для принятия эффективных управленческих решений	В 2.1.1 Проводит расчеты, анализ по результатам деятельности организаций сферы гостеприимства и разрабатывать планы доходов и расходов организаций сферы гостеприимства В 2.1.2 Контроль и анализ, оценки экономической эффективности деятельности гостиничных организаций для принятия эффективных управленческих решений
ПК-3.1 Способен применять современные технологии ценовой и сбытовой политики организаций	З 3.1.1 Знает современные технологии формирования ценовой и сбытовой политики организаций сферы гостеприимства, их структурных подразделений.	У 3.1.1 Применяет современные технологии формирования ценовой и сбытовой политики организаций сферы гостеприимства, их структурных	В 3.1.1. Принимает участие в разработке ценовой и сбытовой политики организаций сферы гостеприимства, их структурных подразделений

		подразделений.	
ПК-4.1. Способен разрабатывать и внедрять маркетинговые инновации на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания и реализовывать их с использованием информационно-коммуникационных технологий	<p>З 4.1.1. Знает составные части маркетинговой концепции, структуру стратегического плана ее реализации</p> <p>З 4.1.2. Обосновывает маркетинговую концепцию предприятия сферы туризма с использованием современных информационно-коммуникативных технологий</p>	<p>У 4.1.1. Владеет современными информационно-коммуникационными средствами для реализации маркетинговых концепций предприятий сферы гостеприимства</p> <p>У 4.1.2. Умеет разрабатывать стратегический план реализации маркетинговой концепции ПКР 3.3.</p>	<p>В 4.1.1. Демонстрирует умения разработки плана реализации маркетинговой концепции, анализа тарифов, формирования цен</p> <p>З 4.1.2 Умеет использовать современные информационно-коммуникационные средства для реализации маркетинговых концепций предприятий сферы туризма</p>

1.4. Учебно-тематический план

Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации	Трудоемкость, ак. час			Формы аттестации
	Итого	Виды занятий, в т.ч.		
		Л	ПЗ, ЛР	
Введение	1		1	
Раздел 1. Введение в управление доходами	3	2	1	
Тема 1.1 Определение и значимость Revenue Management	1,5	1	0,5	

Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации	Трудоемкость, ак. час				Формы аттестации
	Итого	Виды занятий, в т.ч.		СР	
		Л	ПЗ, ЛР		
Тема 1.2 История развития Revenue Management	1,5	1		0,5	
Раздел 2. Сегментация и спрос	5,5	2,5	1,5	1,5	
Тема 2.1 Сегментация клиентов	1,5	1		0,5	
Тема 2.2 Управление спросом / inventory management	1,5	1		0,5	
Тема 2.3 Displacement analysis	2,5	0,5	1,5	0,5	
Раздел 3. Ценообразование и дистрибуция	4	1,5	1,5	1	
Тема 3.1 Стратегии ценообразования. Разработка ценовых стратегий для различных сегментов	1	0,5		0,5	
Тема 3.2 Каналы дистрибуции	3	1	1,5	0,5	
Промежуточная аттестация	1		1		зачет
Раздел 4. Анализ рынка и прогнозирование	13	6	4	3	
Тема 4.1 Основные метрики и показатели	1,5	1		0,5	
Тема 4.2 Анализ рынка, макроэкономических	1,5	1		0,5	

Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации	Трудоемкость, ак. час				Формы аттестации
	Итого	Виды занятий, в т.ч.		СР	
		Л	ПЗ, ЛР		
показателей, календарь событий					
Тема 4.3 Исторические данные и сезонные тренды для прогнозирования	1,5	1		0,5	
Тема 4.4 Типа прогнозов, аккуратность прогнозов	1,5	1		0,5	
Тема 4.5 Использование данных для принятия решений	1,5	1		0,5	
Тема 4.6 Выбор конкурентной группы, Анализ конкурентов, SWOT-анализ	5,5	1	4	0,5	
Раздел 5. Тактическое, стратегическое, тотальное управление	5,5	2	2	1,5	
Тема 5.1 Роль и функции Revenue менеджера. Рабочий день ревенью- менеджера, взаимодействие с другими департаментами	2	1		1	
Тема 5.2 Введение в стратегическое управление: отличие тактики, стратегии, тотал ревенью	3,5	1	2	0,5	
Промежуточная аттестация	1		1		зачет

Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации	Трудоемкость, ак. час			Формы аттестации	
	Итого	Виды занятий, в т.ч.			СР
		Л	ПЗ, ЛР		
Итоговая аттестация	2		2		Итоговое тестирование
Итого	36	14	14	8	

1.5. Календарный учебный график

Таблица 3 – Календарный учебный график

Неделя	Занятия					
	Лекции	Лабораторные работы	Практические и семинарские занятия	Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация
1 неделя обучения	5	–	2,5	3	–	–
2 неделя обучения	6	–	1,5	3	1	–
3 неделя обучения	3	–	5	2	1	–
4 неделя обучения	–	–	3	–	–	2

1.6. Рабочая программа

Таблица 4 – Рабочая программа

Наименование тем	Виды учебных занятий, ак. час	Содержание
Введение	Практическая работа	1 Водный вебинар. Знакомство с программой. Анкетирование. Опрос ожиданий.
Раздел 1 Введение в управление доходами (3 ч.)		
Тема 1.1 Определение и значимость Revenue Management	Лекция	1 - Что такое управление доходами (RM)? Почему управление доходами важно для гостиничной индустрии? Ключевые принципы и цели. - Влияние на финансовые показатели отеля. - Основные термины и понятия, составляющие RM: сегментация, спрос, цены, дистрибуция
	Самостоятельная работа	0,5 Статья. Управление доходами. https://lectera.com/info/ru/articles/upravlenie-dohodami Видео. Что такое Revenue Management https://ya.ru/video/preview/16354598313387836338
Тема 1.2 История развития Revenue Management	Лекция	1 Этапы развития revenue management - Эволюция применения в гостиничном бизнесе - Ключевые этапы развития и технологические прорывы
	Самостоятельная работа	0,5 Статья. Revenue Management: истоки методики. https://hoteladvisors.ru/blog-

			2/Revenue-Management-istoki-metodiki/ Видео. Выступление на конференции. https://ya.ru/video/preview/12534473390257594713
Раздел 2. Сегментация и спрос (5,5 ч.)			
Тема 2.1 Сегментация клиентов	Лекция	1	<ul style="list-style-type: none"> - Что такое сегментация? - Для чего нужна сегментация? - Основные принципы сегментации. - Типы сегментов в гостиничном бизнесе. - Тарифные продукты для каждого сегмента.
	Самостоятельная работа	0,5	Статья. Как проводить сегментацию гостей в отеле. https://kontur.ru/hotel/spravka/47213-kak-provodit-segmentaciyu-gostej-v-otele Статья. Зачем нужна сегментация гостей в отеле? Мнение эксперта. https://bnovo.ru/blog/segmentation-guests-in-the-hotel/
Тема 2.2 Управление спросом / inventory management	Лекция	1	<ul style="list-style-type: none"> - Что такое спрос и эластичность спроса? - Тактический анализ спроса (pickup, расе, ОТВ). - Прогнозирование спроса. - Управление наличием номеров. - Стратегии овербукинга. - Оптимизация длительности пребывания.
	Самостоятельная работа	0,5	Статья. Управление номерным фондом

			<p>гостиницы онлайн. https://kontur.ru/hotel/features/fond Статья. Номерной фонд гостиницы. https://www.travelline.ru/blog/nomernoy-fond-gostinitsy-cto-eto-kak-rasschitat-i-proanalizirovat-ego-zagruzku/</p>
Тема 2.3 Displacement analysis	Лекция	0,5	<ul style="list-style-type: none"> - Концепция вытеснения. - Методы расчета displacement. - Применение анализа для групповых бронирований. - Принятие решений на основе displacement anasis.
	Практическое занятие	1,5	Решение ситуационных задач и разбор кейсов по темам раздела 1 и 2.
	Самостоятельная работа	0,5	<p>Статья. https://www.cloudbeds.com/hotel-group-business/displacement-analysis/ Статья. https://www.mylighthouse.com/resources/blog/displacement-analysis-for-your-hotel</p>
Раздел 3. Ценообразование и дистрибуция (4 ч.)			
Тема 3.1 Стратегии ценообразования. Разработка ценовых стратегий для различных сегментов.	Лекция	0,5	<ul style="list-style-type: none"> -Динамическое ценообразование. - Ценовая дифференциация. - Стратегии для разных сезонов и дней недели. - Разработка пакетных предложений.
	Самостоятельная работа	0,5	Статья. Ценообразование в гостиничном бизнесе. https://www.travelline.ru/blog

			/kak-otelyu-effektivno-upravlyat-tsenami/ Видео. Как построить настоящее динамическое ценообразование в отеле. https://ya.ru/video/preview/12626924220040409135
Тема 3.2 Каналы дистрибуции.	Лекция	1	- Дистрибуция в гостиничных предприятиях. - Типы каналов дистрибуции. - Стратегии управления каналами. - Анализ эффективности каналов. - Цифровой паритет.
	Практическое занятие	1,5	Решение ситуационных задач и разбор кейсов по темам раздела 3.
	Самостоятельная работа	0,5	Статья. Динамическое ценообразование в отеле и гостинице. https://bnovo.ru/blog/simply-about-dynamic-pricing/ Видео. Динамическое ценообразование. https://ya.ru/video/preview/8727722936079411583
Промежуточная аттестация	Зачет	1	Тестирование 1. (По вопросам раздела 1, 2, 3 (10 вопросов)).
Раздел 4. Анализ рынка и прогнозирование (13 ч.)			
Тема 4.1 Основные метрики и показатели	Лекция	1	- Метрики: RevPAR, ADR, Оссурансу - Расчет формул: RGI , MPI, ARI
	Самостоятельная	0,5	Статья. Показатели

	ая работа		гостиничного бизнеса. https://www.travelline.ru/blog/pokazateli-gostinichnogo-biznesa-razbiraem-na-primere-zagorodnogo-kluba/ Видео. Основные гостиничные показатели. https://ya.ru/video/preview/13535193834204816403
Тема 4.2 Анализ рынка, макроэкономических показателей, календарь событий.	Лекция	1	- Ключевые макроэкономические индикаторы - Анализ локального рынка - Влияние событий на спрос - Интеграция рыночных данных в стратегию
	Самостоятельная работа	0,5	Сборник. Анализ рынка гостиничных услуг в 2023 г. http://surl.li/nuarur
Тема 4.3 Исторические данные и сезонные тренды для прогнозирования.	Лекция	1	- Анализ исторических данных. - Выявление сезонных паттернов. - Учет долгосрочных трендов. - Использование данных для прогнозирования.
	Самостоятельная работа	0,5	Статья. Как спрогнозировать доход отеля на сезон. https://travel.yandex.ru/pro/kak-sprognozirovat-dohod-otelya-na-sezon-primer-raschyota/ Статья. Предиктивная аналитика для увеличения продаж отеля. https://www.travelline.ru/blog

			/prediktivnaya-analitika-dlya- uvelicheniya-prodazh-otelya/
Тема 4.4 Типы прогнозов, аккуратность прогнозов	Лекция	1	<ul style="list-style-type: none"> - Краткосрочные и долгосрочные прогнозы. - Методы оценки точности прогнозов. - Факторы, влияющие на точность. - Стратегии улучшения прогнозов.
	Самостоятельная работа	0,5	<p>Статья. Как прогнозировать оптимальное соотношение загрузки и дохода в отеле. https://welcometimes.ru/opinions/kak-prognozirovat-optimalnoe-sootnoshenie-zagruzki-i-dohoda-v-otele</p> <p>Видео. Как спрогнозировать загрузку отеля с точностью до 95%? https://ya.ru/video/preview/12573406172647904659</p>
Тема 4.5 Использование данных для принятия решений.	Лекция	1	<ul style="list-style-type: none"> - Ключевые отчеты в Revenue Management из PMS. - Отчеты бенчмаркинг. - Интерпретация данных и выявление инсайтов. - Процесс принятия решений на основе данных.
	Самостоятельная работа	0,5	<p>Видео. Как спрогнозировать загрузку отеля с точностью до 95%? https://ya.ru/video/preview/12573406172647904659</p>

Тема 4.6 Выбор конкурентной группы, Анализ конкурентов, SWOT-анализ	Лекция	1	-Критерии выбора конкурентной группы. - Методы сбора информации о конкурентах. - Проведение SWOT-анализа своего и конкурентов. - Интерпретация результатов анализа.
	Практическое занятие	4	Решение ситуационных задач и разбор кейсов по темам раздела 4. Работа на тренажере – практическая сессия Hotellab: Simulator
	Самостоятельная работа	0,5	Статья. Как готовить почву для продаж. https://travel.yandex.ru/pro/kak-gotovit-pochvu-dlya-rosta-prodazh-konkurentnyy-srez-analiz-i-realnye-keysy/ Статья. Как анализировать конкурентов. https://www.travelline.ru/blog/kak-otelyam-analizirovat-konkurentov/ Видео. SWOT-анализ – описание и пример. https://ya.ru/video/preview/12548364105351768983
Раздел 5. Тактическое, стратегическое, тотальное управление (5,5 ч.)			
Тема 5.1 Роль и функции Revenue менеджера. Рабочий день ревенью-менеджера,	Лекция	1	- Основные обязанности и задачи. - Взаимодействие с другими отделами. - Типичный рабочий день: ключевые активности и

взаимодействие с другими департаментами.			приоритеты. - Необходимые навыки и компетенции.
	Самостоятельная работа	1	Статья. За что отвечает ревенью-менеджер в отеле? https://simple-booking.ru/tpost/28gujuksc1-za-cto-otvechaet-revenyu-menedzher-v-ot Статья. Навыки и качества сильного revenue manager. https://dzen.ru/a/Y6CziEgFR2CUg6Ti Статья. 14 признаков, что ваш ревенью - профессионал. https://hoteladvisors.ru/blog-2/14-priznakov-cto-vash-revenyu-menedzher-deystvitelno-professional/
Тема 5.2 Введение в стратегическое управление: отличие тактики, стратегии, тотал ревенью.	Лекция	1	- Различие между стратегическим и тактическим управлением доходами. - Total Revenue.
	Практическая работа	2	Решение ситуационных задач и разбор кейсов по темам раздела 5.
	Самостоятельная работа	0,5	Статья. Общая выручка отеля (Total Revenue) https://usali.ru/articles/total-revenue/ Видео. Управление доходами от «А» до «Я» https://ya.ru/video/preview/3736223885996747304

Промежуточная аттестация	Зачет	1	Тестирование 2. (10 вопросов по вопросам раздела 4, 5).
Итоговая аттестация	Аттестация	2	Итоговое тестирование (20 вопросов)

1.7. Организационно-педагогические условия

Реализация программы осуществляется в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в области образования, нормативными правовыми актами, регламентирующими данное направление деятельности.

1.7.1. Требования к квалификации педагогических кадров

Реализация программы обеспечивается педагогическими работниками, а также лицами, привлекаемыми к реализации программы на иных условиях. Квалификация педагогических работников должна отвечать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональных стандартах.

1.7.2. Требования к материально-техническому обеспечению

Материально-техническое обеспечение необходимо для проведения всех видов учебных занятий и аттестации, предусмотренных учебным планом по программе, и соответствует действующим санитарным и гигиеническим нормам и правилам.

При реализации программы с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения образовательная организация обеспечивает функционирование информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающую освоение слушателями образовательных программ полностью или частично независимо от места нахождения слушателей: каналы связи, компьютерное оборудование, периферийное оборудование, программное обеспечение.

Программа реализуется в формате смешанного обучения, с применением активных технологий обучения и общения с аудиторией в электронной среде. Обучение в очной части реализуется в виде лекционных

и практических занятий, в которых применяются интерактивные формы обучения, семинары, мастер-классы, активные и ситуативные методы обучения, решения кейсов и обсуждения.

Код и наименование компетенции	Материально-техническое обеспечение, необходимое для освоения ПК
ПК.1.1 Способен управлять текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	Для проведения синхронных занятий применяется программа видео-конференц-связи. Взаимодействие с преподавателями проходит при подключении на платформе MTS Link в виде синхронных вебинаров.
ПК-2.1 Способен рассчитывать и анализировать экономические результаты деятельности организаций сферы гостеприимства для принятия эффективных управленческих решений	Также для взаимодействия используется Чат в Телеграмм и электронная почта. Дополнительно для организации работы слушателей могут использоваться Google-сервисы. Асинхронная работа слушателей реализуется на базе электронного курса на платформе электронного обучения LMS Эквио.
ПК-3.1 Способен применять современные технологии ценовой и сбытовой политики организаций	Требования к оборудованию: Сеть: скорость соединения от 2 Мб/с.
ПК-4.1. Способен разрабатывать и внедрять маркетинговые инновации на предприятиях сферы гостеприимства и общественного питания и реализовывать их с использованием информационно коммуникационных технологий	Оборудование для синхронных занятий: персональный компьютер (рекомендуется) / мобильный телефон / планшет; наушники, микрофон и камера (обязательно). Для работы на платформе электронного обучения LMS Эквио рекомендуется использовать персональный компьютер.

1.7.3. Требования к информационному и учебно-методическому обеспечению

Для реализации программы используются учебно-методическая документация, нормативные правовые акты, нормативная техническая документация, иная документация, учебная литература и иные издания, информационные ресурсы.

Таблица 5 – Учебно-методическая документация, нормативные правовые акты, нормативная техническая документация, иная документация, учебная литература и иные издания, информационные ресурсы

1. Нормативные правовые акты, иная документация
1.1 Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (последняя редакция).
1.2 Профессиональный стандарт 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 7 мая 2015 г. N 282н.).
1.3 ФГОС высшего образования по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело» от 08.06.2017г. №515.
2. Основная литература
2.1 Тимохина, Т. Л. Организация гостиничного дела: учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 297 с. — URL: https://urait.ru/bcode/536172
2.2 Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 548 с. — URL: https://urait.ru/bcode/542581
2.3 Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 212 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15696-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/539415
2.4 Баумгартен, Л. В. Основы маркетинга гостиничных услуг: учебник

для среднего профессионального образования / Л. В. Баумгартен. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 339 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/542269>

3. Дополнительная литература

3.1 Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела : учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 531 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/542236>

3.2 Николенко, П. Г. Предпринимательская деятельность в сфере гостиничного бизнеса : администрирование отеля : учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 444 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16405-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/543504>

3.3 Ветитнев, А. М. Информационные технологии в туристской индустрии: учебник для вузов / А. М. Ветитнев, В. В. Коваленко, В. В. Коваленко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 340 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/537752>

4. Интернет-ресурсы

4.1 <http://prohotelia.com/> – Новости о гостиничном бизнесе

4.2 <https://hotelier.pro/> / - Новости о гостиничном бизнесе

4.3 <https://prohotel.ru/> – Новости о гостиничном бизнесе

4.4 <https://www.frontdesk.ru/> - Новости о гостиничном бизнесе

5. Электронно-библиотечная система

5.1 Информационно-правовая система «Консультант плюс», «Гарант» и др.

5.2 Информационно-поисковые системы YANDEX, GOOGLE др.

1.7.4. Общие требования к организации учебного процесса

Общие требования к организации учебного процесса определяются локальными нормативными актами образовательной организации.

1.7.5 Общие требования к организации образовательного процесса

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий.

Язык обучения (преподавания) — русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

1.7.6 Образовательные технологии

Учебная деятельность обучающихся по дисциплине предусматривает учебные занятия: лекция, практическое занятие, самостоятельную работу, тестирование, а также другие виды учебной деятельности.

В учебной деятельности по дисциплине используются различные образовательные технологии, в том числе дистанционные образовательные технологии, электронное обучение.

1.7.6.1. Лекция

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству слушателей на самостоятельное изучение материала.

В смешанном обучении с применением ДОТ слушатели могут изучать лекционный материал в асинхронном режиме, готовить вопросы к практическим занятиям.

1.7.6.2. Практические занятия

Практические занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор кейсов и решение ситуационных задач. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование обучающихся по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение расчетных и иных заданий;

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, неодносложным, содержать ссылки на источники.

1.7.6.3. Дистанционные занятия

В смешанном обучении с применением ДОТ Слушатели могут осваивать лекционный материал в асинхронном режиме, готовить вопросы к синхронным семинарским (практическим) занятиям.

Для асинхронных занятий применяется следующая методика:

- повторение и закрепление предыдущей темы (раздела);
- изучение базовой и дополнительной рекомендуемой литературы, просмотр (прослушивание) медиаматериалов к новой теме (разделу);
- тезисное конспектирование ключевых положений, терминологии, алгоритмов;
- выполнение рекомендуемых заданий;
- фиксация возникающих вопросов и затруднений.

1.7.6.4. Самостоятельная работа обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся – это процесс активного, целенаправленного приобретения новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности слушателей, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Технология организации самостоятельной работы слушателей включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;

- изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

1.8. Формы аттестации

Оценка качества освоения программы осуществляется в форме промежуточной аттестации и итоговой аттестации слушателей.

1.8.1 Промежуточная аттестация

Освоение программы, в том числе отдельной ее части, сопровождается промежуточной аттестацией, проводимой в формах, в соответствии с учебным планом и рабочей программой. Промежуточная аттестация проводится в форме тестирования.

1.8.2 Итоговая аттестация

Освоение программы завершается итоговой аттестацией. Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей. Итоговая аттестация является обязательной для слушателей.

Итоговая аттестация проводится в форме тестирования.

К итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебно-тематический план программы. Порядок прохождения итоговой аттестации определяется локальными нормативными образовательной организации.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные материалы обеспечивают проверку достижения планируемых результатов обучения по программе и используются в процедуре текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и итоговой аттестации.

2.1. Промежуточная аттестация

Промежуточный контроль знаний проводится в форме выполнения тестирования, предусмотренных учебно-тематическим планом и рабочей программой по вопросам определенных разделов. На прохождение теста предполагается 3 попытки, минимальный порог прохождения - 60% правильных ответов.

2.1.1 Критерии оценивания теста

«Не зачтено» - 0-59% правильных ответов в тесте.

«Зачтено» - 60-100% правильных ответов в тесте.

2.1.2 Примерные варианты тестовых вопросов для проведения промежуточной аттестации

Тестирование 1 (10 вопросов по разделам 1,2,3)

1. **Что является ключевой задачей менеджера по управлению доходами в отеле?**
 - a) Продажа правильного номера правильному гостю в правильный момент времени по правильной цене
 - b) Привлечение максимального количества прямых бронирований через официальный сайт отеля
 - c) Управление маркетинговыми активностями отеля для привлечения максимального количества гостей
2. **Выберите корректный сегмент, который входит в стандартную сегментацию клиентов в отелях**
 - a) Коллегии
 - b) Индивидуальные путешественники
 - c) Команды
3. **Какая крупная сеть отелей первой внедрила систему управления доходностью?**
 - a) Mariott
 - b) Cosmos
 - c) Four Seasons
4. **Дополните предложение: «Характеристики потребителей из одного сегмента...»**
 - a) максимально похожи
 - b) максимально различны
 - c) не важны для менеджера по управлению доходами

5. **Сегмент Complimentary включает в себя**
- a) Долгосрочное проживание (Long-Stay)
 - b) Дневное использование номеров (Day Use)
 - c) Бесплатное проживание для сотрудников (House Use)
6. **От чего может зависеть эластичность спроса?**
- a) От площади парковки
 - b) От близости к дате заезда
 - c) От наличия спа-зоны
7. **Перспективный запрос (Prospect), подтвержденное бронирование (Definite), потерянное бронирование (Lost) — это...**
- a) статусы бронирования
 - b) названия сегментов
 - c) названия категорий номеров
8. **Что такое RevPAR?**
- a) Средний тариф
 - b) Загрузка отеля
 - c) Доход от продажи номеров на каждый доступный номер
9. **Что входит в постоянные затраты на номер?**
- a) Затраты на стирку полотенец и постельного белья
 - b) Затраты на закупку продуктов
 - c) Арендная плата
10. **Какое из этих бронирований гость совершил через прямой канал продаж? (Property direct)**
- a) На стойке регистрации
 - b) На сайте «Островок»
 - c) Через туристическое агентство

Тестирование 2 (10 вопросов по разделам 4, 5)

1. **Продолжите утверждение: «Ситуативный анализ рынка необходим, чтобы понимать...»**
- a) динамику спроса и предложения на рынке в целом
 - b) динамику спроса и предложения в своем объекте размещения
 - c) особенности потребительского поведения ваших гостей
2. **Какие макроэкономические показатели стоит отслеживать специалисту по управлению доходами?**
- a) Статистика авиаперелетов в мире
 - b) Динамика бронирования авиа- и ж/д билетов в вашу локацию
 - c) Цены на общественный транспорт в вашей локации

3. **Выберите верную формулу тактического прогноза**
- a) Тактический прогноз = ОТВ + Будущий Pick up
 - b) Тактический прогноз = ОТВ – Будущий Pick up
 - c) Тактический прогноз = ОТВ / Будущий Pick up
4. **Какой из прогнозов фокусируется на прогнозировании колебаний неограниченного спроса и ожидаемой загрузки?**
- a) Финансовый прогноз
 - b) Операционный прогноз
 - c) Автоматический оптимизационный прогноз RMS
5. **На сколько месяцев обычно разрабатывается финансовый прогноз?**
- a) 1
 - b) 6
 - c) 12
6. **Какие из этих факторов относятся к внутренним характеристикам отеля?**
- a) Strengths, Weaknesses — сильные и слабые стороны
 - b) Opportunities, Threats — возможности и угрозы
 - c) Threats, Weaknesses — угрозы и слабые стороны
7. **Выберите верное утверждение**
- a) Косвенные конкуренты — это отели, которые не нужно учитывать при проведении конкурентного анализа
 - b) Косвенные конкуренты — это отели, которые борются с вами за одних и тех же клиентов
 - c) Прямые конкуренты — это отели, которые борются с вами за одних и тех же клиентов
8. **Какое количество конкурентов будет оптимально для конкурентного пула?**
- a) 1-3
 - b) 5-7
 - c) 9-12
9. **С каким из отделов обычно НЕ взаимодействует менеджер по управлению доходами?**
- a) Инженерно-техническая служба
 - b) Операционный отдел
 - c) Финансовый отдел
10. **Что помогает анализировать тотальная бизнес-аналитика?**
- a) Влияние динамики бронирований на доходы от номерного фонда
 - b) Влияние динамики спроса номерного фонда на результаты работы всех доходных подразделений
 - c) Влияние динамики спроса на загрузку отеля

2.2. Итоговая аттестация

Освоение программы завершается итоговой аттестацией.

Итоговая аттестация на курсе предполагает выполнение итогового тестирования.

Итоговый тест содержит 20 вопросов. На прохождение теста предполагается 3 попытка, минимальный порог прохождения - 60% правильных ответов.

Слушатель считается аттестованным по программе в случае успешного прохождения промежуточной и итоговой аттестаций.

2.2.1 Критерии оценивания работы

«Не зачтено» - 0-59% правильных ответов в тесте.

«Зачтено» - 60-100% правильных ответов в тесте.

2.2.3 Пример теста для итоговой аттестации (20 вопросов)

1. **Какова основная цель Revenue Management в гостиничном бизнесе?**

- a) Минимизация расходов номерного фонда
- b) Максимизация доходов номерного фонда
- c) Максимизация доходов всех подразделений отеля

2. **В какой сфере зародилось управление доходностью?**

- a) Авиаперевозки
- b) Гостиничный бизнес
- c) Аренда автомобилей

3. **Что такое сегментация?**

- a) Разделение потребителей на группы с общими потребностями и сходным покупательским поведением
- b) Разделение гостей на группы по географическому признаку (страна, регион проживания) для таргетирования маркетинговых кампаний
- c) Распределение гостей по категориям номеров, которые они бронируют, чтобы управлять ценами эффективнее

4. **Что такое USALI?**

- a) Унифицированная система бухгалтерского учета
- b) Система аудита показателей гостиничной деятельности
- c) Единая система счетов гостиничного хозяйства

5. **В каком сегменте тарифы являются публичными?**

- a) Crew

- b) Retail
 - c) Qualified Discounts
6. **Что такое Pick up в анализе спроса?**
- a) Количество ночей проживания всех гостей
 - b) Количество новых бронирований за период времени за вычетом отмен и сокращений
 - c) Сумма всех бронирований в системе PMS
7. **Для чего нужно знать неограниченный спрос?**
- a) Чтобы определить оптимальное сочетание тарифных продуктов
 - b) Чтобы рассчитать количество занятых номеров у конкурентов
 - c) Чтобы провести сегментацию клиентов
8. **Что представляет наибольшую ценность для гостиничного бизнеса в контексте продажи по максимально выгодным тарифам?**
- a) Свободные номера для всех категорий клиентов
 - b) Последние доступные номера для индивидуальных клиентов
 - c) Дополнительные услуги в отеле
9. **В гостинице 32 номера, в сентябре продали 723 номера. Какой процент загрузки был в сентябре?**
- a) 55
 - b) 73
 - c) 75
10. **Основной показатель эффективности revenue-менеджмента — это...**
- a) OCC
 - b) RevPAR
 - c) ADR
11. **Что такое дистрибуция в гостиничном бизнесе?**
- a) Дистрибуция — это разработка и продвижение новых гостиничных продуктов на рынке
 - b) Дистрибуция — это процесс распределения товаров и услуг от производителя к конечному потребителю
 - c) Дистрибуция — это совокупность всех каналов продаж, через которые отель делает свои номера и тарифы доступными для потенциальных гостей
12. **Что подразумевается под «гарантией лучшей цены»?**
- a) «Гарантия лучшей цены» — это обещание отеля, что гость получит лучшую доступную цену при бронировании на собственном сайте
 - b) «Гарантия лучшей цены» означает, что отель всегда будет предлагать самые низкие цены независимо от канала продаж
 - c) «Гарантия лучшей цены» подразумевает, что отель устанавливает единую цену во всех каналах

13. **Какая доля продаж (от общего объема продаж) через сторонние сайты является рискованной?**

- a) до 15%
- b) 20–25%
- c) 25–30%

14. **Что такое «Особое событие» в гостиничном бизнесе?**

- a) Это периоды массового сезонного спада или роста загрузки, характерные для данного направления
- b) Это праздники, организованные для развлечения гостей
- c) Это дата или период с нетипичной динамикой спроса и моделями бронирования

15. **Формула точного тактического прогноза спроса для номерного фонда**

- a) Тактический прогноз = ОТВ + Будущий Pick up
- b) Тактический прогноз = ОТВ – Будущий Pick up
- c) Тактический прогноз = Будущий Pick up * ADR

16. **Как специфика бизнес-микса отеля может повлиять на точность прогнозов?**

- a) Сложно прогнозировать группы в небольшой гостинице, где они бронируются нерегулярно
- b) Большая доля групповых бронирований никак не влияет на точность прогнозов
- c) Разнообразие категорий номеров оказывает положительное влияние на точность прогнозов

17. **Какое из этих определений наиболее точно отражает понятие «конкурентный анализ»?**

- a) Это исследование потребительских предпочтений и ожиданий, которое помогает улучшить качество обслуживания клиентов
- b) Это процесс сбора и оценки информации о компаниях, которые конкурируют с вами на рынке
- c) Это процесс разработки новых продуктов и услуг на основе внутреннего анализа компании и ее ресурсов

18. **Какое количество гостиниц-конкурентов оптимально рассматривать в рамках конкурентного анализа?**

- a) 2–3
- b) 5–7
- c) 8–12

19. **Что такое бенчмаркинг в гостиничном бизнесе?**

- a) Сравнение качества обслуживания в своем отеле с другими гостиницами
- b) Сравнение операционных показателей отеля с усредненными показателями по группе конкурентов
- c) Отбор лучших практик управления персоналом в других гостиницах

20. **Тотальное управление доходами — это ...**

- a) полный контроль генерального менеджера над всеми финансовыми операциями отеля
- b) максимальное увеличение цен на все услуги отеля
- c) комплексный подход, при котором все элементы деятельности отеля ориентированы на максимизацию выручки

Примеры заданий для практических занятий.**Задание 1.**

Обоснуйте ответ на вопрос, подкрепите ответ расчетами.

Какой из вариантов (А или В) отражает ситуацию ЭЛАСТИЧНОГО СПРОСА?

Вариант А	Цена	Продано номеров	Доход
Сначала	10,000	100	1,000,000
При снижении	8,000	150	1,200,000
При повышении	12,000	50	600,000

Вариант В	Цена	Продано номеров	Доход
Сначала	10,000	100	1,000,000
При снижении	8,000	110	880,000
При повышении	12,000	90	1,080,000

Задание 2.

Исходя из данных таблицы, приведенной ниже, проанализируйте отчет «Темпы продаж» в Excel-файле «Pickup Report» и сформулируйте основные выводы для GM, DOS и начальников операционных подразделений, как если бы вы выступали на совещании по управлению доходами (revenue meeting). Воспользуйтесь вопросами из теории:

Какие будущие даты показывают наибольшую активность бронирования и/или отмен? Подтверждает ли это вашу тактику по привлечению спроса или нужны корректирующие меры?

Какие сегменты (группы или индивидуалы) показали наибольшую активность бронирования и/или отмен? Например, возможно, что большая часть новых бронирований приходится на сегменты с наиболее глубокими скидками, при этом стандартный тариф дня бронируется мало. Соответствует ли это вашей тактике?

Каковы темпы бронирования и тенденция ADR в дни повышенного спроса? Например, если вы видите тенденцию снижения ADR,

Анализ вымещения		31-дек	1-январь	2-январь	ИТОГО
Исходные данные	Рентабельность банкетной службы %	40%	40%	40%	40%
	Рентабельность F&B %	35%	35%	35%	35%
	Рентабельность аренды залов %	80%	80%	80%	80%
	Рентабельность других доходов %	15%	15%	15%	15%
Прогноз	Номерной фонд	100	100	100	300
	Брони ОТВ	30	60	15	105
	Остаточный спрос (прогноз по номерам)	60	70	15	145
	Прогнозируемый ADR	6500	9500	5000	7793
	Итого прогноз (ОТВ+Остаточный спрос)	90	130	30	250
	Кол-во непроданных номеров (прогноз)	10	0	70	80
Групповой запрос	Кол-во номеров	30	30	30	90
	Бюджет ADR	5,000	5,000	5,000	5,000
	Доход от продажи номеров группе	150,000	150,000	150,000	450,000
	Комиссия %	0%	0%	0%	0%
	Дополнительный доход	55,000	55,000	55,000	165,000
	Банкетная служба	30,000	30,000	30,000	90,000
	F&B	15,000	15,000	15,000	45,000
	Аренда залов	10,000	10,000	10,000	30,000
Другие доходы	0	0	0	0	

Задание 4.

Рассчитайте, на какое количество номеров нужно перебронировать номерной фонд, чтобы достичь 100% загрузки?

Номерной фонд	365
Занято сегодня	355
Стоят на выезд	75
Стоят на звезд	85
Поздние отмены (3%)	
Незавезды (5%)	
Ранние выезды (1%)	
Переносы выездов (1%)	
Гости без брони (walk-in)	3
На заезд (нетто)	
Итого занято	
Итого в наличии	

Задание 5.

Прочитайте диалог «Если бы отели продавали краску...» Какие поучительные выводы вы вынесли для себя из этой ситуации?

ЕСЛИ БЫ ОТЕЛИ ПРОДАВАЛИ КРАСКУ...

Клиент: Здравствуйте. Сколько стоит ваша краска?

Продавец: Ну, сэр, все зависит от многих вещей. Когда вы планируете красить?

Клиент: Наверное, на следующих выходных.

Продавец: Наша самая низкая цена на краску на эти выходные составляет 25 долларов за банку.

Клиент: Подождите, я видел объявление в газете, что ваша краска стоит всего 8 долларов за банку?

Продавец: Вы прочитали мелкий шрифт, сэр? Это только если вы красите во вторник. Краска на выходные стоит дороже.

Клиент: Почему? Я вижу на ваших полках, что у вас столько же краски на вторник, сколько и на выходные?

Продавец: Ну, мы знаем по опыту, что большинство людей предпочитают красить по выходным и часто решают в последнюю минуту. Мы знаем, что будет высокий спрос на краску на выходные.

Клиент: Ну, я не могу красить во вторник, поэтому я выберу краску на выходные. Я возьму банку на той полке.

Продавец: Прекрасный выбор, сэр, «Океанская лагуна, голубая». Это будет стоить 300 долларов.

Покупатель: Что??? Вы сказали, что самая низкая цена краски на выходные составляет 25 долларов???

Продавец: Это за «Городской пейзаж, серая», сэр.

Покупатель: Подождите минутку, это тот же цвет краски, который я купил в прошлом году в этом месте. Вы называли его, подождите, да?..... «Городской дворик», тоже серая!

Продавец: Мы отремонтировали магазин с тех пор, как вы были здесь в последний раз, и изменили категории краски. Похоже, вы знакомы с этим цветом, и вы должны знать, что теперь у нас есть два стиля в этом цвете... вам «Городской пейзаж» категории Стандартный или Делюкс?

Покупатель: В чем разница? Мне все банки кажутся одинаковыми.

Продавец: Да, внутри краска одинаковая, но краска «Стандарт» находится на первых трех полках, краска «Делюкс» — на верхних трех полках.

Покупатель: Вы хотите сказать, что цена краски различается в зависимости от полки, на которой она находится?

Продавец: Да, и вам также следует знать о других наших новых правилах... вы должны оплатить за каждую банку краски сейчас. Однако мы не гарантируем, что ваша краска будет готова до 4 часов дня в пятницу, которую вы бронировали. Более того, вы должны закончить с краской к 12 часам дня в воскресенье... и, кстати, самая низкая цена этой краски теперь составляет 35 долларов.

Клиент: Цена выросла, пока мы говорили?

Продавец: Да, сэр. Мы меняем цены и правила весь день, и поскольку вы еще не вышли из магазина со своей краской, менеджер по доходам от продажи краски решил повисить цену. Я предлагаю вам купить краску как можно скорее. Сколько банок вы хотите?

Клиент: Я думаю, 9 или 10 банок.

Продавец: Сколько именно? Это имеет значение.

Клиент: ЧТО?

Продавец: Ну, если вы собираетесь купить 10 банок, мне нужно будет направить вас к продавцу по групповой покраске. Я работал в этом отделе. Я предполагаю, что краска за 35 долларов, которую я вам назвал, вероятно, будет стоить как минимум на 20 долларов меньше за банку.

Клиент: Отлично, почему бы мне этого не сделать?

Продавец: Ну, во-первых, если вы хотите 10 банок краски, вам придется подписать договор и взять на себя обязательства. Мы строим прогнозы, исходя из того, что вся наша групповая краска будет использована вами. Если вы этого не сделаете, у вас будут штрафные санкции.

Клиент: Это безумие!! Полагаю, произойдет что-то ужасное, если я начну красить и использую только девять банок краски?

Продавец: О, да! Мы возьмем с вас плату за 10-ю банку; но я дам вам совет — договоритесь, что вы обязуетесь использовать 90% купленной краски.

Клиент: Ну, я могу взять на себя это обязательство. Спасибо. Где мне подписать?

Продавец: Подождите, сэр. Нам нужно обсудить минимум на еду и напитки, которые вы потратите у нас. Нам нужно получить дополнительные 50 долларов за каждую банку краски.

Клиент: Что??? Почему??? Вы же магазин красок!!!

Продавец: Ну, сэр, если мы даем вам групповую скидку на краску, мы должны знать, что мы получим достаточно дополнительного дохода, чтобы оправдать эту скидку. И посмотрите вокруг... у нас есть снэк-бар вон там, закусочная, а вот и наш ресторан. Мы хотим убедиться, что вы тратите деньги у нас.

Клиент: Но все, что я хочу сделать здесь, это получить свою краску, почему я не могу просто сделать это и поесть, где захочу?

Продавец: Извините, сэр, таковы всего лишь правила. И я забыл упомянуть о нашей недавно введенной плате за обслуживание клиентов в размере 20 долларов за банку.

Клиент: Что это, черт возьми?

Продавец: О, это отличный инклюзивный пакет, сэр. Вы получаете бесплатные газеты, которые можно положить на пол, пока вы красите, а также бесплатная открывалка для красок, бесплатные палочки для размешивания краски, бесплатное использование сейфа для хранения ваших кистей, бесплатную парковку в нашем магазине и все чаевые нашему персоналу за переноску ваших кистей.

Покупатель: Послушайте, я приехал сюда на такси и могу нести свои собственные кисти. И мне не нужны все остальные вещи. Зачем мне за это платить?

Продавец: Потому что мы хотим, чтобы у вас был отличный опыт в нашем магазине.

Покупатель: У меня уже голова болит. Я только не могу понять, это из-за ваших правил или из-за испарений краски. Знаете что? Забудьте об этом! Я пойду в магазин красок через дорогу.

Продавец: Я так не думаю, сэр. Мой приятель работает в этом магазине, и я знаю их запасы на ближайшие выходные. Возможно, вы сможете купить у них краску на первый день покраски, но у них нет свободной краски на второй день. И помните, у нас есть двухдневный минимум покраски на выходных.

Клиент: С меня довольно. Мне уже ничего не нужно. Лучше поеду в отпуск... Надо позвонить в авиакомпанию, их правила наверняка лучше ваших...

Задание 6. Сделайте аудит вашей гостиницы на первый четверг и первое воскресенье следующего месяца на следующих каналах продаж:

1. Вебсайт вашего объекта
2. Островок
3. Яндекс.Путешествия
4. Забронируй.ру
5. Броневик

Факторы	Ваш сайт	Островок	Яндекс	Забронируй	Броневик
Правильно ли описаны ваши номера и люксы, включая их название?					
Продаете ли вы все					

типы/категории номеров, включая люксы?					
Какая самая низкая цена продается на этом канале?					
Совпадают ли цены на тариф с предоплатой (Prepaid) с вашим сайтом?					
Совпадают ли цены на тариф с возможность отмены (BAR) с вашим сайтом?					
Правильно ли отражены условия отмены для тарифа с предоплатой (Prepaid)?					
Правильно ли отражены условия отмены для тарифа с возможностью отмены (BAR)?					
Предоставляете ли вы опцию с завтраком для тарифа с предоплатой (Prepaid)?					
Предоставляете ли вы опцию с завтраком для тарифа с возможностью отмены (BAR)?					

Какие еще параметры следовало бы проверить в расширенной версии такого аудита?