

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
института экономики, финансов и
управления в АПК
Гуныко Юлия Александровна

«__» _____ 20__ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)

Б1.О.26 Revenue management

43.03.03 Гостиничное дело

Сервис гостинично-ресторанных, спортивных, развлекательных комплексов

бакалавр

очная

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
--------------------------------	--	---

2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. управление доходностью			
1.1.	Введение в управление доходностью	7	ОПК-5.1	
1.2.	История и эволюция методов управления доходностью	7	ОПК-5.2	Тест
1.3.	Основы спроса, предложения и сегментации в сервисе	7	ОПК-5.2	
1.4.	Основы ценообразования в сервисе и отеле	7	ОПК-5.2	Задачи
1.5.	Ключевые показатели эффективности: ADR, RevPAR, TrevPAR, GOPPAR	7	ОПК-5.1	
1.6.	Методы и инструменты yield и revenue management	7	ОПК-5.1	Кейс-задача
1.7.	Прогнозирование спроса и статистический анализ	7	ОПК-5.2	
1.8.	Реализация систем управления доходностью и работа с каналами продаж	7	ОПК-5.2	
1.9.	Современные IT-решения и цифровая аналитика в управлении доходностью	7	ОПК-5.2	
	Промежуточная аттестация			За

3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
Текущий контроль			
Для оценки знаний			

1	Задачи	Задачи репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и правильное использование специальных терминов и понятий, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;	Комплект задач минимального уровня
2	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
Для оценки умений			
Для оценки навыков			
3	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
Промежуточная аттестация			
4	Зачет	Средство контроля усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, успешного прохождения практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой с выставлением оценки в виде «зачтено», «незачтено».	Перечень вопросов к зачету

4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Revenue management"

Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

Контрольная точка №1: «Фундаментальные основы Revenue Management и ключевые метрики»

Цель: Проверка знания терминологии, понимания философии Revenue Management и умения рассчитывать базовые показатели эффективности гостиничного предприятия .

Блок А. Теоретические основы (выполняется письменно)

Вопрос: Раскройте понятие Revenue Management. Объясните, почему данный метод ценообразования наиболее эффективен для предприятий гостиничной индустрии. Какими характеристиками должны обладать гостиничные услуги, чтобы применение RM было успешным?

Вопрос: Сравните понятия Yield Management и Revenue Management. В чем заключается эволюция подходов и почему современная концепция называется именно Total Revenue Management?

Вопрос: Опишите роль Revenue Manager в структуре современного отеля. С какими отделами (маркетинг, бронирование, продажи) он взаимодействует и почему важна координация их действий?

Блок Б. Расчетно-аналитическое задание (задачи)

Задача 1. Расчет ключевых KPI

В отеле «Морской» 150 номеров. За май месяц было продано 3720 номеро-ночей. Выручка от продажи номеров составила 9 300 000 рублей.

Рассчитайте для отеля за май:

Загрузку (Occupancy, %).

Средний тариф (ADR, руб.).

Доход на доступный номер (RevPAR, руб.).

Интерпретируйте полученные результаты: что можно сказать о работе отеля, если средний RevPAR по конкурентному окружению составляет 2100 рублей?

Задача 2. Анализ эффективности каналов продаж

Отель получает бронирования из двух основных каналов. Данные за месяц представлены в таблице. Рассчитайте эффективную стоимость (нетто-доход) и комиссионные затраты для отеля по каждому каналу и определите, какой канал выгоднее .

Канал продаж	Получено бронирований, руб.	Комиссия канала	Стоимость привлечения (реклама), руб.
--------------	-----------------------------	-----------------	---------------------------------------

Прямой сайт отеля	500 000	0% (нет комиссии)	25 000 (SEO/контекст)
-------------------	---------	-------------------	-----------------------

ОТА (Booking / Ostrovok)	500 000	15%	0 (включено в комиссию)
--------------------------	---------	-----	-------------------------

Блок В. Кейс "Интуиция против расчетов"

Ситуация: Старший администратор гостиницы на 50 номеров, работающий по старинке, считает, что главная задача — любыми средствами заселить отель на 100% каждый день. Он дает команду отделу бронирования: если за 3 дня до заезда остается более 10 номеров, открывать «горящие тарифы» со скидкой 40% от среднего тарифа, чтобы гарантированно заполнить отель.

Задание:

Проанализируйте данную стратегию. К каким последствиям для показателей ADR и RevPAR она может привести?

Предложите аргументированные возражения такому подходу с точки зрения философии Revenue Management. Почему стремление к 100% загрузке не всегда является целью?

Контрольная точка №2: «Ценовые стратегии, прогнозирование и сегментация»

Цель: Оценка способности студентов анализировать спрос, сегментировать гостей, применять методы динамического ценообразования и работать с ограничениями .

Блок А. Теоретические основы

Вопрос: Раскройте понятие «тарифные ограничения» (Rate Fences). Приведите примеры ограничений (по времени бронирования, по составу группы, по условиям отмены) и объясните, как они помогают сегментировать рынок и избегать каннибализации дорогих тарифов дешевыми .

Вопрос: Объясните разницу между ценовой стратегией для городского (бизнес-) отеля и курортного (resort) отеля. Как факторы сезонности и дня недели влияют на эти стратегии?

Вопрос: Что такое прогнозирование спроса? Опишите метод "Pace" (темп бронирований) и "Pick-up" (прирост бронирований). Как эти данные помогают ревенью-менеджеру корректировать цены?

Блок Б. Расчетно-аналитическое задание

Задача 1. Принятие решения о групповой заявке (Displacement Analysis)

В отель поступила заявка от туроператора на размещение группы из 20 человек на 3 дня в период высокой загрузки. Оператор предлагает тариф 3500 руб./номер в сутки (с завтраком). В эти же даты ожидается высокий спрос от корпоративных клиентов, которые бронируют по тарифу 5500 руб./номер в сутки (без завтрака). Завтрак в отеле стоит 800 руб. с человека. Вероятность продажи всех номеров корпоративным клиентам (если не брать группу) оценивается как 70%.

Задание: Используя логику displacement analysis, примите решение — брать группу или отказаться? Рассчитайте упущенную выгоду и оцените риски.

Задача 2. Оптимизация цен на основе прогноза

На определенную дату в будущем установлен целевой уровень продаж. На сегодняшний день (за 30 дней до заезда) статистика показывает:

Фактически продано: 40 номеров.

Прогноз Pace (исторические данные): обычно за оставшиеся 30 дней продается еще 45 номеров. Общая емкость отеля 120 номеров.

Задание:

Рассчитайте прогнозируемую итоговую загрузку.

Если полученный прогноз превышает оптимальный уровень (например, 85%), какие действия (открытие/закрытие тарифов, изменение минимального срока проживания) должен предпринять менеджер?

Блок В. Кейс "Сегментация и психология цены"

Ситуация: Вы открываете небольшой бутик-отель в центре города. У вас есть 15 номеров: 10 стандартных и 5 сьюитов. Конкуренты вокруг в основном предлагают стандартные номера по цене 5000 руб.

Задание:

Предложите структуру тарифов для вашего отеля (минимум 3 тарифных плана для каждого типа номера) с использованием метода психологического ценообразования.

Опишите портрет гостя для каждого тарифного плана (сегментация).

Предложите "триггеры" (условия), при которых вы будете открывать/закрывать продажи самых низких тарифов.

Контрольная точка №3: «Управление каналами продаж, дистрибуция и стратегический анализ»

Цель: Оценка навыков стратегического мышления, управления портфелем каналов продаж и принятия решений в условиях кризиса или нестандартных ситуаций .

Блок А. Теоретические основы

Вопрос: Что такое Channel Management? Опишите стратегию управления каналами продаж для независимого отеля. Какова роль прямого канала продаж и какие инструменты (SEO, CRM, программы лояльности) помогают его развивать?

Вопрос: Раскройте понятие "овербукинг" (Overbooking). Каковы экономические причины его применения? Какие риски (репутационные, юридические) несет овербукинг и как должна быть выстроена политика компенсации для "переселенных" гостей?

Вопрос: Как онлайн-репутация отеля (рейтинги, отзывы) влияет на его доходность и ценовую эластичность? Может ли отель с высоким рейтингом устанавливать более высокий ADR, чем конкуренты? Аргументируйте ответ.

Блок Б. Аналитическое задание

Задача 1. Анализ эффективности каналов (Multi-Channel Analysis)

Проанализируйте данные по трем каналам продаж за квартал и предложите стратегию по перераспределению маркетинговых усилий (квот номеров) на следующий квартал .

Канал	Получено бронирований, руб.	Средний чек (ADR), руб.	Комиссия канала / Затраты	Конверсия (из просмотра в бронь)
Booking.com	2 500 000	18%	2.5% 4 800	
Прямые бронирования (сайт)	1 200 000	0%	+ 50 000 (затраты на SEO)	1.2% 5 200
GDS / Корпоративный отдел	900 000	10%	- 5 500	

Блок В. Комплексный кейс "Стратегия на будущий год"

Ситуация: Вы назначены Revenue Manager в городской отель на 100 номеров. Отель работает 5 лет. В текущем году средняя загрузка составила 70%, ADR — 4000 руб. Основной поток гостей — командированные (будни, 80% загрузки). Выходные дни проседают до 30-40%. Конкуренты начали демпинговать в будни, предлагая тарифы от 3500 руб. Собственник отеля ставит задачу на следующий год: увеличить RevPAR на 15%.

Задание (письменный развернутый анализ):

Проведите SWOT-анализ ситуации (сильные и слабые стороны отеля, возможности и угрозы со стороны рынка).

Предложите комплексную стратегию на год, которая должна включать:

Мероприятия по повышению загрузки в выходные дни (новые тарифы, пакетные предложения, работа с сегментами — свадьбы, туристы выходного дня).

Мероприятия по удержанию ADR в будни в условиях демпинга конкурентов (возможно, усиление работы с прямыми корпоративными клиентами, добавление ценности — включенные услуги).

Рекомендации по оптимизации каналов продаж.

Прогнозные показатели ADR, Occupancy и RevPAR на каждый квартал следующего года с обоснованием.

**Примерные оценочные материалы
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)
по итогам освоения дисциплины (модуля)**

Задания для проведения промежуточной аттестации (зачет)

Форма контроля: Комплексный зачет (КТ-1 тест + КТ-2 задачи + КТ-3 кейс + устное собеседование). Общая оценка — 10 баллов.

КТ-1: Тест (темы 1-3, 5 вопросов, 2 балла)

Формат: Одиночный/множественный выбор (уровень «Знать»).

Примеры заданий:

Что такое Revenue Management для комплексов HoReCa+Sport?

А. Только управление номерами

В. Максимизация доходов от всех услуг комплекса

Ответ: В

Основные сегменты спроса для гостинично-спортивного комплекса (выберите все):

А. Корпоративные клиенты

В. Семейный отдых

С. Только транзитные туристы

Ответ: А, В

Критерии: $5/5 = 2$ балла; $3-4/5 = 1$ балл; $<3 = 0$ баллов.

КТ-2: Расчетные задачи (темы 4-5, 3 задачи, 3 балла)

Формат: Расчет показателей доходности (уровень «Уметь»).

Задания:

ADR. Комплекс: 150 номеров, выручка за день 750 000 руб. Рассчитайте ADR.

Ответ: 5000 руб. ($750000/150$) — 1 балл

RevPAR. ADR=5000 руб., occupancy=70%. Рассчитайте RevPAR.

Ответ: 3500 руб. (5000×0.7) — 1 балл

GOPPAR. TrevPAR=8000 руб., операционные расходы=3000 руб./номер. Рассчитайте GOPPAR.

Ответ: 5000 руб. — 1 балл

КТ-3: Кейс-задача (темы 6-9, 1 кейс, 3 балла)

Формат: Анализ ситуации + выбор стратегии RM (уровень «Владеть»).

Кейс: Гостинично-спортивный комплекс (200 номеров, ресторан, фитнес). Низкая загрузка ресторана (30%) при occupancy номеров 85%. Лето, высокий спрос на корты.

Задание: Предложите RM-стратегию (3 пункта): cross-selling, ценообразование, каналы.

Пример правильного ответа (3 балла):

Пакет «Номер+ужин+корты» со скидкой 15% (BAR-парность).

Динамическое ценообразование: корты +20% в пик, ужин -10% в низкий спрос.

Channel management: push через OTA рестораны, direct для пакетов.

Критерии: 3 стратегии с обоснованием = 3 балла; 2 стратегии = 2 балла; 1 = 1 балл.

Устное собеседование (2 балла)

Формат: 3 вопроса из списка + защита самостоятельной работы.

Примеры:

Объясните разницу TrevPAR и GOPPAR для комплекса.

Как овербукинг работает для ресторана+гостиница?

Назовите 2 IT-решения RM для HoReCa+Sport.

Критерии: Связный ответ с примерами = 2 балла; базовый ответ = 1 балл; без примеров = 0.

Итоговая шкала оценки зачета

9-10 баллов: Все задания выполнены верно + устный ответ с примерами 2026 г.

7-8 баллов: КТ-1/2 без ошибок, КТ-3 частично, устно базово.

5-6 баллов: Основные показатели рассчитаны верно.

<5 баллов: Незнание терминологии RM или расчетов.

Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Ключевые показатели эффективности (KPI) в управлении доходами гостиничного предприятия. Анализ взаимосвязи и практического применения метрик ADR (средний тариф), Occupancy (загрузка), RevPAR (доход на номер), GOPPAR (операционная прибыль на номер) .

Бенчмаркинг в гостиничном бизнесе: как использовать данные конкурентов. Методы анализа конкурентного окружения (comp set) на основе отчетов и индексов RGI (Revenue Generation Index) .

Методы прогнозирования спроса на гостиничные услуги. Сравнение статистических и трендовых моделей прогнозирования, анализ показателей Pick-up и Pace .

Анализ эффективности онлайн-каналов продаж для отеля. Критерии выбора и оценки работы OTAs (Booking, Ostrovok), метапоисковиков и прямых бронирований .

GOPPAR как основной показатель эффективности: переход от доходов к прибыли. Исследование важности учета операционных расходов при оценке успешности стратегии управления доходами .

Динамическое ценообразование в отеле: преимущества и риски. Анализ гибкости цен в зависимости от спроса, времени бронирования и поведения гостя .

Разработка тарифной политики гостиничного предприятия. Принципы создания тарифных планов (невозвратные, с включенным завтраком, семейные) и сегментация клиентов с помощью rate fences (тарифных ограничений) .

Психологические аспекты ценообразования в индустрии гостеприимства. Как методы психологического воздействия (якорение, эффект привлекательности) помогают увеличить средний чек.

Управление доходами в низкий сезон. Разработка антикризисной ценовой стратегии для отеля в периоды падения спроса .

Ценообразование на дополнительные услуги (ancillary revenue) в отеле. Стратегии монетизации спа, паркинга, трансфера и питания как части Total Revenue Management .

Управление доходами в сегменте MICE (мероприятия и конференции). Специфика ценообразования и displacement analysis при продаже групповых заездов и банкетных услуг .

Стратегии работы с корпоративными клиентами. Разработка специальных тарифов и условий для бизнес-гостей, оценка эффективности корпоративных договоров .

Работа с группами и туроператорами (SMERF). Анализ особенностей ценообразования для социальных, военных, образовательных, религиозных и братских групп .

Оптимизация работы ресторана при отеле с позиции Revenue Management. Применение динамического ценообразования и управления спросом на предприятиях питания .

Управление доходами спа- и оздоровительного центра при отеле. Методы максимизации прибыли от дополнительных услуг в рамках концепции Total Revenue per Available Space (TRevPAR) .

Стратегии управления каналами дистрибуции (Channel Management). Баланс между прямыми продажами через официальный сайт и затратами на комиссию онлайн-тревел-агентств .

Роль метапоисковиков (Google Hotels, Яндекс.Путешествия) в стратегии отеля. Влияние новых каналов трафика на ценовую политику и видимость отеля .

Программы лояльности как инструмент увеличения CLV. Анализ эффективности бонусных программ для удержания гостей и роста доходов .

Влияние онлайн-репутации на управление доходами. Исследование зависимости ADR и загрузки от рейтингов и отзывов на платформах .

SEO и прямой канал продаж. Как поисковая оптимизация сайта отеля помогает снижать зависимость от OTAs и увеличивать прямые бронирования .

Овербукинг в гостиничном бизнесе: этика, риски и управление. Анализ практики сверхбронирования с точки зрения закона, репутации и компенсационных стратегий .

Total Revenue Management: объединение доходов от номерного фонда и дополнительных услуг. Разработка стратегии, выходящей за рамки RevPAR, включая F&B, спа и другие сервисы .

Кризис-менеджмент в управлении доходами. Анализ адаптации ценовых стратегий отелей в периоды глобальных событий (пандемия, экономические кризисы) .

Роль Revenue Management Systems (RMS) и искусственного интеллекта. Обзор современных технологий автоматизации прогнозирования и ценообразования в отелях .

Управление доходами в независимых отелях vs сетевых гостиницах. Сравнительный анализ подходов, возможностей и ограничений.

Оптимизация использования банкетных и конференц-залов (Function Space Optimization). Методы максимизации доходов от мероприятий .

Специфика Revenue Management для бутик-отелей и мини-гостиниц. Применимость классических инструментов для малых средств размещения.

Кейс-стади: анализ ошибок в Revenue Management. Разбор ситуаций, когда неправильная ценовая стратегия привела к потере загрузки или недополученной прибыли.

Устойчивое развитие и управление доходами. Может ли стремление к максимизации дохода противоречить принципам ESG и экологической ответственности? .

Будущее Revenue Management в гостиничной индустрии. Прогноз развития дисциплины под влиянием гиперперсонализации, новых технологий и изменения поведения путешественников