

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

**УТВЕРЖДАЮ**

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

**Б1.О.26 Revenue management**

43.03.02 Туризм

Организация и управление туристкой деятельностью

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. Введение в управление доходностью			
1.1.	Понятие доходности в сервисе и гостеприимстве: выручка, прибыль, маржинальность, рентабельность	7	ОПК-5.1	Тест
1.2.	История и эволюция методов управления доходностью	7	ОПК-5.1	Тест
1.3.	Реализация систем управления доходностью	7		
2.	2 раздел. Основы ценообразования в сервисе			
2.1.	Основы спроса, предложения и сегментации в сервисе	7	ОПК-5.2	
2.2.	Основы ценообразования в сервисе (отель туризм и др)	7	ОПК-5.2	Собеседование
2.3.	Ключевые показатели эффективности: ADR, RevPAR, TrevPAR, GOPPAR	7	ОПК-5.1, ОПК-5.2	Кейс-задача
	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	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
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: «Основы Revenue Management и ключевые метрики в туризме»

Цель: Проверка понимания философии управления доходами, знание базовой терминологии и умение рассчитывать ключевые показатели эффективности применительно к предприятиям туристской индустрии .

Блок А. Теоретические основы (письменно)

Вопрос: Раскройте понятие Revenue Management (управление доходами). Объясните, почему

данный метод ценообразования наиболее эффективен для предприятий туристской индустрии (отели, авиакомпании, туроператоры). Какими характеристиками должны обладать туристские услуги, чтобы применение RM было успешным?

Вопрос: Сравните понятия Yield Management и Revenue Management. В чем заключается эволюция подходов и почему современная концепция называется Total Revenue Management? Приведите примеры применения в туризме.

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

Блок Б. Расчетно-аналитическое задание

Задача 1. Расчет ключевых KPI для отеля

Туристический отель «Солнечный» на курорте имеет 120 номеров. За июль месяц было продано 3348 номеро-ночей. Выручка от продажи номеров составила 12 055 000 рублей.

Рассчитайте для отеля за июль:

Загрузку (Occupancy, %)

Средний тариф (ADR, руб.)

Доход на доступный номер (RevPAR, руб.)

Задача 2. Сравнительный анализ метрик

Используя данные из задачи 1, определите:

Как изменится RevPAR, если при той же загрузке ADR вырастет на 10%?

Как изменится RevPAR, если при том же ADR загрузка вырастет на 10%?

Какой вариант увеличения RevPAR предпочтительнее для курортного отеля и почему?

Задача 3. Метрики для авиакомпании

Авиакомпания выполняет рейс на самолете вместимостью 180 кресел. На рейс продано 153 билета. Средняя стоимость билета составила 8500 рублей. Доход от дополнительных услуг (багаж, питание, выбор места) — 210 000 рублей.

Рассчитайте для рейса:

Коэффициент загрузки кресел (Load Factor, %)

Доход на доступное кресло (RASK — Revenue per Available Seat Kilometer, в упрощенном варианте на рейс)

Доход на пассажира (RAP — Revenue per Passenger)

Блок В. Кейс "Стратегия для туроператора"

Ситуация: Туроператор, специализирующийся на пляжных направлениях, традиционно ориентировался на максимизацию загрузки чартерных рейсов и отелей. Менеджеры получают премии за 100% заполняемость. В высокий сезон компания часто продает последние места с минимальной наценкой, лишь бы заполнить самолеты и отели. Финансовый директор замечает, что при высокой загрузке прибыль растет не пропорционально.

Задание:

Проанализируйте текущую стратегию туроператора. В чем ее основные недостатки с точки зрения философии Revenue Management?

Какие метрики следует внедрить для оценки эффективности работы, чтобы переориентировать компанию с погони за загрузкой на погоню за доходностью?

Предложите новую систему мотивации для менеджеров по продажам.

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

Цель: Оценка способности студентов анализировать спрос, сегментировать потребителей, применять методы динамического ценообразования и управлять тарифными ограничениями в туристской отрасли .

Блок А. Теоретические основы

Вопрос: Раскройте понятие «тарифные ограничения» (Rate Fences). Приведите примеры ограничений для авиабилетов (невозвратные, с багажом, с выбором места) и для турпакетов (раннее бронирование, горящие туры). Как ограничения помогают сегментировать рынок?

Вопрос: Объясните разницу между ценовой стратегией для пляжного курортного отеля и для экскурсионного отеля в историческом центре города. Как факторы сезонности и дня недели влияют на эти стратегии?

Вопрос: Что такое прогнозирование спроса в туризме? Опишите методы прогнозирования, учитывающие сезонность, событийный календарь и макроэкономические факторы.

Блок Б. Расчетно-аналитическое задание

Задача 1. Displacement Analysis для туроператора

Туроператор получил запрос на блок мест в отеле для корпоративной группы из 25 человек на 4 дня в период высокого сезона. Группа предлагает тариф 4500 руб./номер в сутки. В эти же даты ожидается высокий спрос от индивидуальных туристов, которые бронируют по тарифу 6500 руб./номер в сутки. Вероятность продажи всех 25 номеров индивидуальным туристам оценивается в 70%.

Задание: Используя логику displacement analysis (анализа вытеснения), примите решение — принять группу или отказаться? Рассчитайте ожидаемый доход по обоим сценариям и оцените риски.

Задача 2. Управление тарифной сеткой

Отель на 80 номеров использует три тарифных плана:

Тариф "Early Bird" (раннее бронирование) — 4000 руб., полная предоплата, невозвратный

Тариф "Flex" (гибкий) — 5000 руб., бесплатная отмена за 3 дня

Тариф "Last Minute" (горящий) — 3500 руб., только за 3 дня до заезда

На определенную дату в будущем продажи распределились следующим образом:

За 60 дней: продано 15 номеров по Early Bird

За 30 дней: продано 10 номеров по Flex

Сегодня (за 7 дней): осталось 20 свободных номеров

Задание:

Рассчитайте текущий ADR и ожидаемую выручку, если оставшиеся номера будут проданы по Last Minute.

Предложите стратегию управления оставшимися номерами (закрыть/открыть определенные тарифы, изменить условия) для максимизации дохода.

Блок В. Кейс "Сезонность и событийный маркетинг"

Ситуация: Вы — Revenue Manager городского отеля на 100 номеров в крупном туристическом центре. Анализ данных за прошлый год показывает:

Высокий сезон: май-сентябрь (загрузка 85-95%, ADR 5500 руб.)

Низкий сезон: ноябрь-март (загрузка 40-50%, ADR 4000 руб.)

Провальные периоды: первая половина декабря, вторая половина января (загрузка ниже 30%)

В следующем месяце в городе запланировано крупное международное мероприятие (форум) на 3 дня. Ожидается приезд 3000 участников. Конкуренты уже начали повышать цены на эти даты.

Задание:

Разработайте ценовую стратегию на период форума (динамика цен по мере приближения даты).

Предложите пакетные предложения и дополнительные услуги для участников форума.

Разработайте стратегию для "провальных" периодов: какие тарифы, акции и спецпредложения помогут привлечь туристов в низкий сезон?

Составьте календарь управления доходами на следующий квартал с указанием ключевых действий по неделям.

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

Цель: Оценка навыков стратегического мышления, управления портфелем каналов продаж, анализа эффективности и принятия решений в условиях кризиса .

Блок А. Теоретические основы

Вопрос: Что такое управление каналами дистрибуции (Channel Management) в туризме? Опишите основные каналы продаж для туроператора и для отеля. Какова роль прямых продаж и почему важно снижать зависимость от посредников?

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

Вопрос: Как онлайн-репутация туристского предприятия (рейтинги, отзывы на Booking, TripAdvisor) влияет на его доходность и ценовую эластичность? Может ли отель с высоким рейтингом устанавливать более высокий ADR, чем конкуренты?

Блок Б. Аналитическое задание

Задача 1. Анализ эффективности каналов продаж для отеля

Проанализируйте данные по каналам продаж отеля за квартал:

Канал продаж	Выручка, руб.	Комиссия / Затраты	Кол-во бронирований	Средний чек, руб.
--------------	---------------	--------------------	---------------------	-------------------

Booking.com	3 200 000	18%	180	17 778		
Прямой сайт	1 500 000	0% + 90 000 (SEO)			75	20 000
Турагентства	950 000	12%	55	17 273		
Корпоративный отдел	750 000	0%	30	25 000		

Задание:

Рассчитайте чистый доход (нетто-выручку) после вычета комиссий и затрат по каждому каналу.

Рассчитайте стоимость привлечения одного бронирования (CAC — Customer Acquisition Cost) для каждого канала.

Предложите стратегию распределения маркетинговых усилий и квот номеров на следующий квартал. Какие каналы стоит развивать, а какие — оптимизировать?

Задача 2. Метрики для дополнительных услуг

Отель внедряет концепцию Total Revenue Management. Данные за месяц:

Выручка номерного фонда: 4 200 000 руб.

Выручка ресторана: 1 800 000 руб.

Выручка спа-центра: 600 000 руб.

Выручка от конференц-услуг: 400 000 руб.

Количество гостей: 850

Общая площадь отеля: 5000 кв. м

Рассчитайте:

TRevPAR (Total Revenue per Available Room)

RevPAC (Revenue per Available Customer)

RevPAM (Revenue per Available Square Meter)

Интерпретируйте полученные результаты.

Блок В. Комплексный кейс "Разработка стратегии для туристского кластера"

Ситуация: Вы назначены руководителем по управлению доходами в туристско-рекреационный кластер, включающий:

Отель на 150 номеров (с рестораном, спа, конференц-залами)

Туроператор, привозящий туристов в регион

Транспортную компанию (автобусы, трансферы)

Текущая ситуация:

Средняя загрузка отеля: 65% (в будни — 45%, в выходные — 85%)

ADR: 4800 руб.

Основные гости: индивидуальные туристы (60%), корпоративные клиенты (25%), группы (15%)

Конкуренты активно демпингуют в будни

Туроператор работает неэффективно, фокусируясь только на своем отеле и не используя возможности пакетирования услуг

Высокий сезон: июль-август (загрузка отеля 95%)

Низкий сезон: октябрь-ноябрь (загрузка отеля 40%)

Собственник ставит амбициозную задачу: увеличить совокупный доход кластера на 20% в следующем году.

Задание (развернутый письменный анализ):

Часть 1. Анализ текущей ситуации

Проведите SWOT-анализ текущего положения кластера.

Проанализируйте структуру доходов и выявите точки роста.

Оцените эффективность использования каждого актива (отель, туроператор, транспорт).

Часть 2. Разработка стратегии

Разработайте комплексную стратегию на год, включающую:

А. Стратегия для отеля:

Мероприятия по повышению загрузки в будни (новые тарифы, работа с MICE-сегментом, пакетные предложения)

Стратегия управления доходами в высокий сезон (как максимизировать ADR без потери загрузки)

Оптимизация каналов продаж

Б. Стратегия для туроператора:

Разработка новых турпакетов, включающих отель, транспорт и экскурсии

Ценовая стратегия для пакетных предложений

Выход на новые рынки и сегменты

В. Интеграция активов:

Как обеспечить синергию между отелем, туроператором и транспортом?

Какие кросс-продажи можно внедрить?

Как создать единую систему лояльности для всех предприятий кластера?

Г. Маркетинговая поддержка:

Какие маркетинговые активности планировать в низкий сезон?

Как использовать данные о гостях для персонализации предложений?

Часть 3. Прогноз и оценка эффективности

Составьте прогноз ключевых показателей (ADR, Occupancy, RevPAR, TRevPAR, выручка туроператора) поквартально.

Предложите систему KPI для оценки эффективности внедренной стратегии.

Опишите, как будете отслеживать результаты и корректировать стратегию в течение года.

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

Вопросы к промежуточной аттестации  
Что такое Revenue Management?

Основные цели управления доходностью в туризме.

Предпосылки появления RM в сервисах.

Отличие ценообразования сервисов от товаров.

Факторы, влияющие на цену сервисного продукта.

Ценовая эластичность спроса (пример для отелей).

Методы ценообразования в гостеприимстве.

Функция спроса в отельном бизнесе.

Сегменты спроса на гостиничные услуги.

Пик/трейф сезонности и RM.

Методы сегментации клиентов для RM.

Yieldable inventory (пример).

Displacement analysis.

Customer profitability analysis.

Pick-up отчет в управлении доходностью.

Динамическое ценообразование (пример).

BAR-парность.

Fencing strategies.

Маркетинговые ограничения (пакеты, скидки).

Овербукинг и его риски.

Канал-менеджмент и доходность.

Length of Stay controls.

Туристский налог 2026 г. и ценообразование.

Формула ADR + числовой пример.

Факторы роста ADR.

Формула RevPAR (сравнение с ADR).

Когда RevPAR растет, а ADR падает?

TrevPAR и его отличие от RevPAR.

Дополнительные доходы в TrevPAR.

Формула GOPPAR.

Операционные расходы и GOPPAR.

Расчет RevPAR: 100 номеров, ADR=5000, occ=75%.

Сравнение отелей: ADR=6000/65% vs ADR=4500/85%.

Нацпроект «Туризм» и показатели доходности 2026.

Стратегия повышения GOPPAR агроусадьбы на 20%.

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

Эволюция Revenue Management: от авиакомпаний к туризму. Анализ исторического развития концепции и причин ее высокой эффективности в индустрии туризма и гостеприимства.

Ключевые показатели эффективности (KPI) в управлении доходами гостиничного предприятия. Эссе о взаимосвязи и практическом применении метрик ADR, Occupancy, RevPAR, GOPPAR.

Сравнительный анализ инструментов Revenue Management в отельном бизнесе и на авиационном транспорте. Выявление общих черт и принципиальных различий в подходах к управлению доходами.

Роль Revenue Manager в структуре туристского предприятия. Анализ должностных обязанностей, требуемых компетенций и места этой должности в организационной иерархии.

Прогнозирование спроса как основа Revenue Management. Обзор современных методов и моделей прогнозирования (статистических, трендовых) для туристских предприятий.

Динамическое ценообразование в туризме: «за» и «против». Исследование преимуществ для бизнеса и возможных негативных реакций со стороны потребителей (эффект несправедливости цены).

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

Управление тарифными планами (Rate Fencing). Анализ того, как отели и туроператоры создают условия для сегментации клиентов (невозвратные тарифы, включенные услуги) и предлагают разные цены на один и тот же продукт.

Ценообразование на дополнительные услуги (ancillary revenue) в отелях и авиакомпаниях. Эссе о стратегиях монетизации того, что раньше входило в стоимость (ранний заезд, багаж, трансфер).

Управление доходами в низкий сезон. Разработка антикризисной ценовой стратегии для туристского региона или средства размещения в период падения спроса.

Стратегии управления каналами дистрибуции (Channel Management) в отеле. Баланс между прямыми продажами (прямо на сайте) и затратами на комиссию онлайн-трэвел-агентств (ОТА, например, Booking, Ostrovok).

Анализ эффективности онлайн-каналов продаж для малого средства размещения. Критерии выбора и оценки работы агрегаторов и систем бронирования.

Метапоисковики (Google Hotels, Aviasales) и Revenue Management. Влияние новых каналов трафика на ценовую политику и видимость туристского продукта.

Роль программ лояльности в увеличении пожизненной ценности клиента (CLV). Анализ эффективности бонусных программ для удержания клиентов и роста доходов.

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

Сегментация потребителей как инструмент Revenue Management. На примере конкретного отеля или туроператора: как деление туристов на сегменты помогает устанавливать разные цены.

Управление доходами на основе ценности клиента (Value-Based Revenue Management). Эссе о том, как перейти от конкурентного ценообразования к ценообразованию, основанному на воспринимаемой ценности тура или номера для клиента.

Овербукинг в туризме: этика, риски и правовое регулирование. Анализ допустимости практики сверхбронирования в отелях и на транспорте с точки зрения закона и репутации.

Влияние отзывов и репутации (online reputation) на управление доходами. Исследование зависимости показателя ADR и загрузки от рейтингов на TripAdvisor и других платформах.

Специфика Revenue Management для хостелов и апарт-отелей. Применимы ли классические инструменты управления доходами для альтернативных средств размещения?

Разработка комплексной стратегии управления доходами для гипотетического отеля. Практико-ориентированная работа по созданию стратегии на основе заданных параметров (местоположение, конкурентная среда, номерной фонд).

Бенчмаркинг в гостиничном бизнесе. Как использовать данные конкурентов (отчеты STR) для корректировки собственной ценовой политики.

Влияние глобальных событий (пандемия, геополитика) на Revenue Management в туризме. Анализ адаптации стратегий управления доходами в периоды кризисов.

Big Data и искусственный интеллект в прогнозировании доходов. Обзор современных технологий и программных продуктов (RMS), используемых в туризме для автоматизации Revenue

## Management.

Управление доходами туроператора: специфика формирования полочных цен. Как туроператоры управляют маржинальностью, комбинируя перелет, отель и страховку.

Стратегии Yield Management для предприятий питания при отелях. Возможность применения динамического ценообразования в ресторанном бизнесе.

Кейс-стади: анализ провала Revenue Management. Разбор реальной или гипотетической ситуации, когда неправильная ценовая стратегия привела к убыткам (потеря загрузки или недополученная прибыль) .

Устойчивое развитие и Revenue Management. Может ли погоня за доходом противоречить концепции устойчивого туризма? Поиск компромисса.

Правовые аспекты ценообразования в туризме. Анализ антимонопольного законодательства и защиты прав потребителей при применении динамических цен и овербукинга.

Будущее Revenue Management в туризме. Эссе-прогноз о том, как будет развиваться дисциплина в ближайшие 10 лет под влиянием технологий и изменения поведения путешественников.