

1. Совокупность предприятий и организаций, обеспечивающих размещение, питание, перевозку, досуг и другие потребности путешественников и туристов - это
2. Внедрённая новация, создающая измеримую ценность для гостя или предприятия, становится
3. Первый обязательный этап современной классификации средств размещения, необходимый для включения сведений об объекте в единый реестр, — это
4. Вид туризма, при котором граждане страны путешествуют в пределах своей страны без пересечения государственной границы-это.....
5. Жилой дом, используемый для временного размещения туристов-это... .
6. Предприятие по организации питания и досуга с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции и услуг-это
7. Тренд на индивидуальное обслуживание гостя на основе анализа его предпочтений через CRM-системы и Big Data-это
8. Специальные правила, регламентировавшие деятельность гостиных дворов с XII века и определявшие порядок размещения купцов, правила торговли, размеры пошлин назывались
9. Номер площадью не менее 35 м², состоящий из двух жилых комнат (гостиной и спальни), рассчитанный на проживание одного/двух человек называется
10. Какой сектор занимает наибольшую долю в обороте рынка гостеприимства РФ в 2025 году?
11. Что означает две звезды MICHELIN? Выберите один ответ.
12. Ежегодная премия за лучшие новые ресторанные концепции в России. Основанная в 1997 году организаторами-Федерацией рестораторов и отельеров
13. Формат отдыха на природе, сочетающий комфорт отеля (удобная кровать, санузел, электричество) с пребыванием в естественной среде. Один из самых быстрорастущих сегментов российского рынка гостеприимства
14. Предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определённого вида сырья, предназначенное для быстрого обслуживания потребителей
15. Какие две российские гостиничные сети входят в ТОП-3 по номерному фонду в 2025 году?



16. Какие два положения соответствуют методике ресторанных звёзд MICHELIN? Выберите два ответа.
17. Расположите исторические формы российского гостеприимства от более ранней к более поздней.
18. Расположите категории номеров гостиниц от наибольшей площади к наименьшей:
19. Установите соответствие между понятием и их характеристикой
20. Установите соответствие между типом предприятия питания и его определением:
21. Инвестор арендовал помещение на первом этаже крупного бизнес-центра в Москве. Концепция: место для деловых встреч, бизнес-ланчей и работы с ноутбуком. Предполагается обслуживание официантами, но меню будет значительно уже, чем в классическом ресторане (нет сложного банкетного ассортимента, упор на кофе, завтраки и готовые бизнес-ланчи). Как корректно классифицировать данное предприятие по ГОСТу и к какому рыночному сегменту оно будет относиться?
22. Стратегический инструмент для идентификации и анализа ключевых факторов макросреды, представляющий собой акроним из шести букв, называется ... -анализ.
23. Совокупность внешних факторов, влияющих на предприятия отрасли, но не поддающихся их непосредственному контролю, называется
24. Защита информационных систем, устройств и данных от несанкционированного доступа, повреждения и кибератак называется
25. Адаптация предложения и коммуникации к данным, поведению и предпочтениям конкретного гостя -это
26. Передача повторяющихся операций программному обеспечению или оборудованию с целью повышения скорости, точности и производительности называется
27. Распознавание человека по физиологическим или поведенческим характеристикам, например лицу или голосу называется
28. Цифровой помощник, предоставляющий гостю информацию, рекомендации и возможность заказать услуги называется
29. Сочетание глобальных стандартов бренда с адаптацией продукта к местным условиям и предпочтениям называется
30. Какой фактор относится к экономической составляющей PESTEL-анализа?

31. Главное отличие цифровой трансформации от установки отдельной программы заключается в том, что цифровая трансформация:
32. Какой регион мира характеризуется философией сервиса «Омотэнаси» и массовым внедрением супер-аппов (WeChat)?
33. Какая система используется для управления номерным фондом, размещением и бронированиями гостиницы?
34. Какие ДВЕ технологии являются ключевыми для создания «умного номера» в концепции Индустрии 4.0?
35. Какие ДВА принципа Индустрии 4.0 лежат в основе работы Revenue Management System (динамического ценообразования)?
36. Какие ДВЕ технологии относятся к Индустрии 4.0?
37. Расположите промышленные революции в хронологическом порядке:
38. Расположите этапы гостевого пути в отеле с применением Индустрии 4.0 в хронологическом порядке:
39. Расположите этапы персонализации предложения:
40. Установите соответствие между буквой PESTEL и примером фактора:
41. Установите соответствие между технологией и примером её применения
42. Муниципалитет планирует развивать туризм в сельской территории. В районе есть природный парк, фермерские хозяйства, ремесленные мастерские и традиционная кухня. При этом отсутствуют навигация, единый сайт, регулярный транспорт и достаточное количество мест размещения. Какой порядок действий является наиболее профессиональным?
43. Система управления взаимоотношениями с клиентами, позволяющая анализировать поведение гостей и их предпочтения, называется
44. Индекс потребительской лояльности, который рассчитывается как разница между долей промоутеров и долей критиков, называется ... (укажите аббревиатуру)
45. Новая профессия в отеле, специалист, который ведет соцсети гостя, выбирает фильтры и делает пост-обработку фото, пока гость отдыхает, называется ... менеджер.
46. Концепция интеграции роботов, искусственного интеллекта и автоматизации обслуживания для создания незабываемого гостевого опыта называется ... (укажите аббревиатуру).

47. Использование исторических данных и математических моделей для прогнозирования будущих результатов называется ... аналитикой.
48. Ограниченное внедрение нового решения, проводимое для проверки гипотезы до масштабирования, называется ... проектом.
49. Система, в которой качественная цель связывается с измеримыми ключевыми результатами, обозначается аббревиатурой
50. Графическое представление ключевых показателей предприятия, позволяющее оперативно выявлять отклонения, называется управленческим
51. Доля себестоимости продуктов в выручке ресторана от продажи блюд и напитков называется
52. Какой показатель объединяет влияние загрузки и среднего тарифа гостиницы?
53. К какому типу инноваций согласно Осло-мануалу относится внедрение динамического ценообразования и новых каналов дистрибуции (dark kitchen)?
54. Какой показатель характеризует средний тариф проданного номера?
55. Какой инструмент позволяет шеф-повару прогнозировать загрузку ресторана на основе исторических данных, погоды и календаря событий?
56. Какие ДВЕ технологии на кухне позволяют значительно снизить процент списаний (Food Waste) и увеличить срок годности заготовок?
57. Какие ДВА показателя относятся к операционным?
58. Какие два показателя целесообразно использовать для оценки ресторанного меню?
59. Какие показатели относятся к операционным?
60. Расположите этапы формирования KPI:
61. Расположите элементы причинно-следственной связи Balanced Scorecard:
62. Установите соответствие между типом инновации и примером:
63. Установите соответствие между показателем и его содержанием.

64. Стратегическая карта гостиницы показывает: • финансовые показатели находятся в допустимом диапазоне; • оценка процесса заселения снизилась с 4,6 до 4,2; • среднее время регистрации выросло до семи минут; • количество жалоб на задержку заселения увеличилось; • программа обучения администраторов выполнена. Руководство решает сформировать OKR на следующий квартал. Какой вариант наиболее правильно соединяет Balanced Scorecard и OKR?
65. Компания, передающая другой стороне право использовать свой бренд, технологии и бизнес-модель, называется
66. Первоначальный фиксированный платёж, который франчайзи вносит за присоединение к системе и получение установленного комплекса прав и поддержки, называется
67. Право развивать франчайзинговую систему на определённой территории и в предусмотренных договором пределах называется
68. Документ с правилами использования фирменного стиля и коммуникаций: логотипа, цветов, шрифтов, визуальных носителей и тональности бренда называется
69. Установление единых требований к продукту, процессам и сервису для обеспечения воспроизводимости, качества и управляемости сети называется
70. Организация, выполняющая для объектов стратегические или операционные функции на основании владения, договора управления либо сервисных соглашений называется
71. ... - это обозначение, зарегистрированное для индивидуализации товаров, а знак обслуживания — для услуг; право использования предоставляется на условиях договора
72. Передача партнером третьим лицам права работать по франшизе в пределах полномочий, прямо предоставленных ему основным договором называется
73. Холдинговая компания — это:
74. Роялти — это:
75. Ресторанная сеть — это совокупность предприятий:
76. Какое преимущество относится к ресторанной сети?
77. Какой холдинг включает рестораны «IL Patio», «Планета Суши», «Мама Раша»?
78. Недостатки ресторанной сети включают в себя ДВА признака:

79. Какие ДВА риска усиливаются при быстром масштабировании ресторанной сети?
80. Какие ДВА признака отличают мастер-франшизу от прямого франчайзинга?
81. Расположите этапы оценки новой территории ресторанной сети:
82. Расположите этапы контроля качества сети:
83. Установите соответствие между формой организации и ключевым признаком.
84. Установите соответствие между платежом и его характеристикой.
85. Российская сеть из 15 точек получает предложение инвестора открыть 5 точек в Дубае по франшизе: паушальный взнос 2 млн долларов, роялти 10%, инвестор берёт все операционные расходы, сеть предоставляет бренд, меню, обучение и контроль качества. Анализ рынка показывает высокий спрос на люксовый сервис и строгие требования к халяльному питанию. Какое условие является ключевым для успешного выхода на этот рынок?
86. Устойчивое, наблюдаемое и направленное изменение во времени, подтверждаемое данными или повторяющимся поведением, называется
87. Изменение, при котором показатель длительно колеблется в относительно устойчивом диапазоне без выраженного роста или снижения, называется ... трендом.
88. Новое решение или идея, которые ещё не внедрены и не доказали практическую ценность, обозначаются термином
89. Совокупность гостиничного, ресторанного, транспортного, событийного, wellness- и других взаимосвязанных секторов образует отраслевую ... гостеприимства.
90. Здания, инженерные системы, оборудование, мебель, производство предприятия составляют его ...
91. Внедрённая новация, создающая измеримую ценность для гостя или предприятия, становится
92. Первое организованное место размещения путешественников на Руси (XII–XVII вв.). Располагался вдоль торговых путей, предоставлял ночлег, питание и место для лошадей – это
93. Предприятие питания и досуга XVIII–XIX веков, предлагавшее блюда, напитки и обслуживание за плату, называлось
94. Первый обязательный этап классификации средств размещения, необходимый для включения сведений об объекте в единый реестр ФСА, - это

95. Предприятие, которое самостоятельно разрабатывает и организует туристические маршруты и программы, отвечает за создание пакетов туристических услуг- это
96. ... -это тип средства размещения, представляющий собой территорию с обозначенными границами и контролируемым доступом для временного проживания на оборудованных участках, на которых могут размещаться некапитальные строения
97. «Трактирный дом с квартирами и постелями», появившийся в России в середине XVIII века. Прообраз современной гостиницы назывался ...
98. Группа отелей, работающих под единым брендом, с едиными стандартами обслуживания, системой бронирования и маркетинговой политикой ... -
99. Какая формулировка лучше всего соответствует корректному описанию тренда? Выберите один ответ.
100. Как точнее всего описать связь новации, инновации и тренда? Выберите один ответ.
101. Как правильно разграничить тип и категорию средства размещения? Выберите один ответ.
102. Отель имеет категорию «4 звезды», гостевую оценку на ОТА 4,9 и победу в отраслевой премии. Какой вывод корректен? Выберите один ответ.
103. В каком году была издана первая национальная русская поваренная книга «Русская повария»?
104. Какая награда Michelin присуждается за лучшее соотношение цены и качества (средний чек до 2000 ₽)?
105. Какие два признака относятся к советскому этапу развития гостеприимства? Выберите два ответа.
106. Какие две характеристики являются ключевыми для тренда?
107. Какие два положения соответствуют методике ресторанных звёзд MICHELIN? Выберите два ответа.
108. Какие ДВА изменения спроса вероятнее связаны с увеличением свободного времени у населения? Выберите два ответа.
109. Расположите категории номеров гостиниц от наименьшей площади к наибольшей :
110. Расположите исторические события в хронологическом порядке:
111. Расположите этапы двухступенчатой системы классификации средств размещения (с 2025 г.):
112. Расположите этапы взаимодействия трендов и инноваций в логическом порядке:

113. Установите соответствие между понятием и характеристикой.
114. Установите соответствие между фактором и проявлением в отрасли:
115. Установите соответствие между премией и её особенностью:
116. Установите соответствие между рестораном и его шеф-поваром (звёзды Michelin):
117. Установите соответствие между понятием и его характеристикой:
118. Стратегический инструмент для идентификации и анализа ключевых факторов макросреды, представляющий собой акроним из шести букв, называется ...-анализ.
119. Первый в мире отель, в котором на стойке регистрации работали гуманоидные роботы и роботы-динозавры, находится в Японии и называется ... Hotel.
120. Японская философия безупречного, предвосхищающего сервиса, основанная на глубоком уважении к гостю, называется ...
121. Совокупность внешних факторов, влияющих на предприятия отрасли, но не поддающихся их непосредственному контролю, называется ...
122. Чрезмерная концентрация туристов, ухудшающая состояние территории, условия жизни населения и качество гостевого опыта, называется
123. Виртуальное представление реального объекта или процесса, обновляемое на основе данных, называется
124. Обслуживание с минимальным физическим контактом: мобильная регистрация, цифровой ключ, QR-меню и бесконтактная оплата называется
125. Организация автоматического обмена данными между ACY, CRM, RMS, POS и другими системами называется-это
126. ... - это ближайшее деловое окружение предприятия: гости, поставщики, конкуренты, посредники, партнеры, сотрудники и местные сообщества.
127. Адаптация предложения и коммуникации к данным, поведению и предпочтениям конкретного гостя –это
128. Номер, в котором освещение, климат, мультимедиа и другие функции управляются с помощью датчиков, мобильных устройств или голосовых команд называется
129. Какой фактор относится к экономической составляющей PESTEL-анализа?

130. Какое последствие наиболее вероятно при существенном снижении доходов населения?
131. Что прежде всего характеризует туристскую дестинацию?
132. Какое решение помогает уменьшить сезонность курортного региона?
133. Какой показатель наиболее полно отражает допустимую туристическую нагрузку на территорию?
134. Что является примером предиктивного технического обслуживания?
135. Какой робот-консьерж на базе IBM Watson AI работал в отелях сети Hilton?
136. Какая американская культурная особенность гостеприимства характеризуется обязательными чаевыми в размере 15–25%?
137. Какой принцип Индустрии 4.0 подразумевает, что киберфизические системы принимают решения самостоятельно на периферии без обращения к центральному серверу?
138. Какие ДВА фактора PESTEL относятся к экологической и правовой группам?
139. Какие ДВА региона мира характеризуются доминированием сетевого формата и культурой «бесплатных рефилов» (All-inclusive mentality)?
140. Какие ДВЕ функции может выполнять искусственный интеллект в гостинице?
141. Какие ДВА тренда 2024–2026 годов относятся к основным экологическим инициативам в отелях?
142. Какие ДВА элемента влияют на конкурентоспособность туристской дестинации?
143. Расположите этапы проведения PESTEL-анализа в логической последовательности:
144. Расположите этапы работы системы Revenue Management на базе AI в правильной последовательности:
145. Установите соответствие между буквой PESTEL и примером фактора:
146. Установите соответствие между регионом и его ключевой особенностью гостеприимства:
147. Установите соответствие между роботом и отелем/компанией, где он используется:
148. Установите соответствие между принципом Индустрии 4.0 и примером реализации:
149. Финансовый показатель рентабельности продаж, демонстрирующий, сколько копий чистой прибыли приносит каждый рубль выручки, называется ... (укажите аббревиатуру).

150. Согласно классификации по Осло-мануалу, инновации делятся на 4 типа: продуктовые, технологические, маркетинговые и ...
151. Частично ионизированный газ с температурой 30–40°C, который уничтожает 99,9% бактерий на поверхности продуктов без термической обработки, называется ... плазма.
152. Метод приготовления пищи в вакуумном пакете при точно контролируемой низкой температуре в водяной бане называется ... (французский термин)
153. Аппарат, позволяющий интенсивно охладить горячий продукт с +90°C до –18°C за 90 минут, минуя «зону опасности» размножения бактерий, называется шкаф ... заморозки.
154. Молекулярно-гастрономическая техника создания стабильных пен из различных ингредиентов с помощью сифона (крема) и закиси азота называется ...
155. Устройство для холодного копчения продуктов древесными щепками без термической обработки, придающее аромат дыма коктейлям и сырам, называется ... ган.
156. Новая профессия в отеле, специалист, который ведет соцсети гостя, выбирает фильтры и делает пост-обработку фото, пока гость отдыхает, называется ... -менеджер.
157. Метод анализа популярных и «мёртвых» зон в зале ресторана с помощью камер и ИИ для оптимизации расстановки столов называется ... карта
158. Количественно измеримый показатель, используемый для оценки достижения значимой цели организации или подразделения, обозначается аббревиатурой ...
159. Каков норматив показателя ROS (рентабельности продаж) для успешного ресторана?
160. Какую POS/PMS-систему наиболее целесообразно выбрать для небольшой кофейни или стритфуда с минимальным производственным учетом?
161. Какой робот-консьерж на базе IBM Watson AI первым начал работать в отелях Hilton?
162. Что является главной целью внедрения концепции RAISA в гостеприимстве?
163. Какая российская компания является ведущим производителем сервисных роботов-консьержей, которые работают в сетях Cosmos и AZIMUT?
164. К какому типу относится создание нового формата программы лояльности?

165. Какой элемент является инициативой в системе OKR?
166. К какому типу относится внедрение мобильной регистрации в гостинице?
167. Какие ДВА показателя относятся к финансовым KPI ресторана?
168. Какие ДВЕ PMS-системы являются лидерами на российском рынке для автоматизации гостиниц (от мини-отелей до крупных курортных комплексов)?
169. Какие две характеристики описывают концепцию «Умного номера» (Smart Room)?
170. Какие два российских бренда оборудования успешно заместили ушедших европейских производителей (Rational, Electrolux) на профессиональных кухнях?
171. Какие ДВА показателя относятся к операционным?
172. Какие ДВА признака подтверждают, что новация стало инновацией?
173. Расположите этапы инновационного процесса:
174. Расположите шаги расчёта индекса NPS (Net Promoter Score) в правильном порядке:
175. Установите соответствие между KPI и его формулой/сутью:
176. Установите соответствие между аналитическим инструментом и его функцией:
177. Установите соответствие между кухонной инновацией и её назначением:
178. Совокупность юридически самостоятельных организаций, находящихся под контролем головной компании преимущественно через участие в их капитале, называется ...
179. Объединение предприятий, работающих под общим брендом и воспроизводящих сходную концепцию, стандарты и технологии, называется ...
180. Компания, передающая другой стороне право использовать свой бренд, технологии и бизнес-модель, называется ...
181. Сторона, приобретающая право работать по бизнес-модели и под брендом правообладателя, называется ...
182. Первоначальный фиксированный платёж, который франчайзи вносит за присоединение к системе и получение установленного комплекса прав и поддержки, называется ...

183. Регулярное вознаграждение франчайзеру, рассчитываемое как фиксированная сумма или доля установленного договором показателя, называется ...
184. Право развивать франчайзинговую систему на определённой территории и в предусмотренных договором пределах называется
185. Документированная совокупность требований к продукту, сервису, производству, дизайну и управлению предприятием называется операционными ...
186. Расчёт доходов и переменных затрат в отношении одной точки, заказа, гостя или иной единицы бизнеса называется ...
187. Увеличение количества объектов при сохранении управляемости, качества и экономической результативности бизнес-модели называется ...
188. Документ с правилами использования фирменного стиля и коммуникаций: логотипа, цветов, шрифтов, визуальных носителей и тональности бренда называется ...
189. Совокупность идентифицирующих признаков, обещаний, ассоциаций и опыта, формирующих восприятие предприятия гостями и партнерами ...
190. Совокупность нескольких ресторанов, объединенных брендом, концепцией, стандартами, технологиями и системой управления называется ...
191. Юридическая основа создания холдингов была создана в 1889 году в штате:
192. Паушальный взнос — это:
193. Мастер-франшиза — это:
194. Какой известный российский холдинг, вышедший на международный рынок основан в 1991 году?
195. Какой холдинг объединяет такие проекты как «Чайхона №1» и «354 Exclusive Height»?
196. Примерный размер паушального взноса для международных сетей (McDonald's, Subway):
197. Примерный размер паушального взноса для российских франшиз («Додо Пицца», «Теремок»):
198. Данное преимущество НЕ относится к холдинговой структуре?
199. Какой недостаток характерен для ресторанной сети?

200. Недостатки ресторанной сети включают в себя ДВА пункта:

201. Какие ДВА признака наиболее характерны для холдинговой структуры?

202. Какие ДВА элемента относятся к регулярным расходам франчайзи?

203. Какие ДВА показателя наиболее важны для проверки юнит-экономики ресторанной точки?

204. Какие ДВА фактора необходимо учитывать при выборе территории франшизы?

205. Расположите этапы подготовки ресторанной концепции к масштабированию:

206. Расположите этапы проверки франшизы потенциальным франчайзи:

207. Расположите этапы открытия франчайзинговой точки:

208. Расположите этапы разработки сетевого стандарта:

209. Установите соответствие между документом и его назначением.

210. Вы — управляющий 4-звездочного отеля в Калининграде. До 2022 года основу вашего трафика составляли европейские туристы выходного дня и транзитные пассажиры. После введения санкций и закрытия границ этот поток иссяк. Однако вы видите общефедеральный тренд: взрывной рост внутреннего туризма и переориентация рынка направления РФ и СНГ. Гости города в основном теперь — это семьи из Москвы и Петербурга, а также «цифровые кочевники», приезжающие на 2-3 недели. Вопрос: Какую стратегию адаптации продукта вам необходимо выбрать, чтобы максимизировать выручку в новых реалиях российского рынка?

211. Сеть демократичных ресторанов (Casual Dining) в городах-миллионниках столкнулась с главной проблемой рынка труда РФ 2024-2025 гг. — острым дефицитом линейного персонала (официантов, хостес). Нехватка сотрудников достигает 30%. Из-за этого падает скорость обслуживания, гости жалуются, индекс NPS (лояльности) стремительно снижается. Бюджет на бесконечное повышение ФОТ (фонда оплаты труда) исчерпан. Вопрос: Какое решение, опирающееся на современные тренды индустрии, позволит сохранить качество сервиса и снизить нагрузку на персонал без потери концепции?

212. Загородный отель концепции резорт «Три звезды» в Краснодарском крае страдает от ярко выраженной сезонности: летом загрузка 100%, а с ноября по март — падает до 15%. Управляющий решает загрузить низкий сезон за счет развития сектора MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) Вопрос: Какой продукт будет наиболее востребован корпоративными клиентами в условиях современных трендов делового туризма?

213. Предприниматель построил модульный объект на берегу озера в Карелии с 15 отдельными домиками-срубами, каждый с собственной ванной, кухней и террасой. Объект работает круглогодично, предоставляет услуги размещения



и организации досуга (рыбалка, баня, экскурсии). Вопрос: К какому типу средств размещения должен быть отнесён данный объект согласно Положения о классификации от 27.12.2024 г.?

214. Вы открываете заведение площадью 120 м² с барной стойкой, где основной акцент делается на авторские коктейли, крафтовое пиво и закуски. Заведение работает до 2:00 ночи, играет живая музыка по выходным.

Посетители преимущественно молодёжь 25–35 лет. Вопрос: Какой тип предприятия общественного питания по ГОСТ 30389-2013 наиболее точно описывает ваше заведение?

215. Ситуация: Гость забронировал номер в отеле 5 звезд и ожидает получить высшую категорию номера. При заселении ему предоставили номер 45 м² с гостиной и спальней, но без кухонного уголка. Вопрос: Какая категория номера предоставлена гостю?

216. Ресторанный холдинг открыл в 2024 году новый концептуальный ресторан с авторской региональной кухней в Самаре. Маркетинговый директор выбирает, в какой премии участвовать для повышения узнаваемости. Вопрос: Какая премия наиболее подходит для продвижения НОВОЙ концепции ресторана?

217. Вы — управляющий сети из 15 отелей в разных регионах России. С 1 января 2025 года вступили в силу новые правила типизации и классификации средств размещения. Вопрос: Какие действия необходимо предпринять в первую очередь?

218. Ресторатор открывает заведение в историческом здании XVIII века в центре Санкт-Петербурга и хочет отразить в концепции преемственность традиций русского гостеприимства. Вопрос: Какой исторический тип заведения наиболее точно соответствует данной локации и концепции?

219. Отель хочет разместить на сайте формулировку «лучший отель в мире - победитель World Travel Awards», имея награду трёхлетней давности в узкой номинации. Вопрос: Как поступить отелю?

220. В рекламе ресторана звучит: «У нас работает мишленовский шеф», хотя шеф ранее был только членом команды ресторана с одной звездой, а сам объект в Guide не оценивался. Вопрос. Какое решение будет наиболее корректным?

221. Историческое здание бывшего гостиного двора планируют превратить в бутик-отель с рестораном. Команда решает назвать объект «гостиный двор» и придерживаться данной концепции. Вопрос. Как корректнее использовать историческое наследие?

222. Вы — аналитик инвестиционной компании, оценивающей строительство wellness-отеля 4 звезды в Сочи. При проведении PESTEL-анализа вы выявили следующие факторы: Аномальная жара до +42°C в июле-августе 2025 г.; Введение туристического налога 2% с 2026 г.; Рост спроса на детокс-программы и йога-ретриты; Расширение электронных виз для 64 стран. Вопрос: Какой фактор является наиболее критичной угрозой для круглогодичной загрузки отеля?

- 223.** Международный гостиничный оператор рассматривает выход на новый рынок. Совет директоров изучает 4 региона. Инвестор ориентирован на премиум-сегмент с упором на историческую аутентичность, экологичность и «медленный туризм». Вопрос: Какой регион наиболее соответствует стратегии инвестора?
- 224.** Управляющий отеля 5 звезд в Москве рассматривает внедрение роботов для оптимизации работы. В отеле острый дефицит горничных НФ и уборщиц ОП (нехватка 35%). При этом гости премиум-сегмента ожидают персонального подхода и эмпатии. Вопрос: Какую стратегию роботизации следует выбрать, чтобы не потерять лояльность гостей?
- 225.** Российская сеть отелей 4звезды принимает растущий поток гостей из Китая и ОАЭ (после расширения программы e-Visa). Маркетинговый директор анализирует культурные особенности и формирует стратегию адаптации. Вопрос: Какие меры наиболее критичны для удержания этой аудитории?
- 226.** Сеть из 15 отелей в РФ планирует внедрить программу устойчивого развития. Финансовый директор сомневается в экономической целесообразности и требует расчёта ROI эко-инициатив. Вопрос: Какие меры дадут одновременно экологический эффект и экономию операционных расходов?
- 227.** CRM-система отеля собрала данные о госте: в прошлый визит он заказывал безлактозное молоко, гречишную подушку и бегал по утрам по определённому маршруту. Гость бронирует номер повторно через 6 месяцев. Вопрос: Как отель должен использовать эти данные согласно концепции Индустрии 4.0?
- 228.** Сеть отелей внедрила биометрическое заселение через ЕБС. Через месяц произошла утечка биометрических данных 50 000 гостей. Грозят огромные штрафы по 152-ФЗ и репутационный кризис. Вопрос: Какие меры должен был предпринять отель ДО внедрения системы?
- 229.** Гостиница рассматривает покупку робота-курьера для доставки воды, полотенец и других принадлежностей в номера, особенно в ночное время. Анализ показал: • ночью гости ожидают доставку в среднем 18 минут; • значительную часть времени сотрудник тратит на перемещение между этажами; • лифты можно интегрировать с роботом; • часть коридоров имеет высокие пороги; • годовые расходы на обслуживание робота ещё не рассчитаны. Вопрос: Какое решение является наиболее обоснованным?
- 230.** Ресторан планирует использовать ИИ для прогнозирования спроса и закупок. Сейчас данные о продажах хранятся в POS, списания фиксируются нерегулярно, технологические карты не обновлялись два года, а остатки на складе часто не совпадают с учётной системой. Вопрос: какое действие должно предшествовать внедрению прогнозной модели?
- 231.** Гостиница внедрила киоск саморегистрации. Через три месяца выяснилось: • сервисом пользуются только 16% гостей; • часть гостей не понимает инструкцию; • администраторы повторно вводят данные в PMS; • среднее время



регистрации почти не изменилось; • поставщик сообщает, что программа функционирует без ошибок. Вопрос: Какое решение следует принять руководству?

232. В летние выходные центральную часть небольшого курортного города посещают до 35 тысяч человек. Возникают очереди, переполняются улицы, растёт количество отходов. Жители жалуются на шум, а туристы — на низкое качество впечатлений. При этом соседние районы почти не включены в туристические маршруты. Вопрос: какую стратегию следует считать наиболее сбалансированной?

233. Международная гостиничная сеть открывает объект в регионе с выраженной национальной культурой. Корпоративный стандарт предусматривает единый интерьер, универсальное меню и одинаковые сценарии обслуживания. Исследование показывает, что гости ожидают знакомства с местной кухней и культурой. Вопрос: какой подход позволит сохранить бренд и одновременно повысить аутентичность продукта?

234. Финансовый директор ресторана анализирует итоги месяца. Выручка составила 15 000 000 ₽, себестоимость продуктов (Food Cost) — 4 500 000 ₽, ФОТ и прочие расходы — 7 500 000 ₽. Чистая прибыль — 3 000 000 ₽. Вопрос: Чему равен показатель ROS (рентабельность продаж)?

235. Отель разослал анкеты 200 гостям. 120 гостей поставили 9-10 баллов, 50 гостей поставили 7-8 баллов, 30 гостей поставили от 0 до 6 баллов. Вопрос: Каков индекс NPS данного отеля?

236. В зале ресторана 50 посадочных мест. За вечернюю смену было пробито 150 чеков. Вопрос: Какова оборачиваемость посадочного места и как её интерпретировать?

237. Инвестор открывает глэмпинг в Карелии на 20 модульных домиков. Ему нужна облачная PMS-система с удобной шахматкой, интеграцией с «Островком» и модулем онлайн-бронирования на сайт. Бюджет на автоматизацию ограничен. Вопрос: Какую систему вы порекомендуете?

238. Шеф-повар банкетного ресторана должен обеспечить идеальную прожарку Medium Rare для 500 стейков одновременно, минимизировать у жарку мяса и сократить нагрузку на горячий цех в час пик. Вопрос: Какую комбинацию технологий необходимо внедрить?

239. Ресторан fine dining вводит в меню тартар из говядины и салаты с микрозеленью. Роспотребнадзор ужесточил проверки. Шеф-повар ищет способ стерилизовать продукты без тепловой обработки и химии, чтобы не убить вкус. Вопрос: Какую инновацию следует закупить?

240. Ресторан списывает до 15% закупленных продуктов. Управляющий хочет внедрить технологическое решение для минимизации отходов. Вопрос: Какая связка инструментов даст максимальный эффект?

- 241.** В сети фастфуда вышли из строя немецкие пароконвектоматы Rational. Из-за санкций оригинальные запчасти и новые аппараты недоступны. Вопрос: Какого российского производителя следует рассмотреть в качестве замены?
- 242.** Ресторан внедрил алгоритм, который анализирует спрос, погоду и день недели, автоматически повышая цены на популярные блюда в пятницу вечером и снижая их во вторник днем. Вопрос: К какому типу инноваций это относится?
- 243.** Ресторан разработал концепцию цифрового меню с персональными рекомендациями. Дизайн подготовлен, презентация проведена, но решение не тестировалось, не подключено к POS и не используется гостями. Вопрос: можно ли считать проект инновацией и каким должен быть следующий шаг?
- 244.** Ресторан региональной кухни теряет молодую аудиторию. Руководство предлагает полностью заменить традиционную концепцию универсальным меню популярных мировых блюд. Исследование показывает, что гости ценят местные продукты, но считают подачу и коммуникацию устаревшими. Вопрос: какое решение является наиболее перспективной маркетинговой инновацией?
- 245.** Кейс 12. Гостиница внедрила новую модель управления уборкой: горничные получают задания через мобильное приложение, а служба приёма видит статус номера в реальном времени. В пилотной зоне: • время передачи готового номера сократилось на 28%; • количество телефонных звонков между службами снизилось; • доля номеров, готовых к установленному времени, выросла с 89 до 96%; • часть сотрудников испытывает трудности с приложением; • инструкции ещё не стандартизированы. Вопрос: какое решение следует принять перед масштабированием?
- 246.** Успешный региональный ресторатор, владеющий тремя прибыльными точками фастфуда, получает от международного бренда предложение стать мастер-франчайзи на весь федеральный округ: паушальный взнос 50 млн рублей, обязательство открыть минимум 20 точек за 5 лет, роялти 4% от выручки всех точек и право продавать субфраншизы местным предпринимателям. Вопрос: какая ключевая особенность мастер-франшизы отличает её от прямого франчайзинга и что она означает для предпринимателя?
- 247.** В одной из точек ресторанной сети из 15 ресторанов гость опубликовал в ВК видео с антисанитарией на кухне. Ролик набрал 500 тыс. просмотров, негативные комментарии распространились на всю сеть, и точки в других городах фиксируют падение трафика. Вопрос: какое первое действие руководства позволит минимизировать репутационные потери для всей сети?
- 248.** Инвестор рассматривает покупку франшизы кофейни: паушальный взнос 1,5 млн рублей, ремонт и оборудование 3 млн рублей, начальные закупки 500 тыс. рублей. Прогнозируемая чистая прибыль после выплаты роялти и всех расходов — 730 тыс. рублей в месяц. Вопрос: каков срок окупаемости инвестиций и как его следует интерпретировать?

- 249.** Ресторанный холдинг из 8 ресторанов разных концепций (от фастфуда до fine dining) два года демонстрирует стагнацию выручки при растущей конкуренции. Совет директоров требует новую стратегию развития. Вопрос: какой набор стратегических решений максимально использует преимущества холдинговой структуры?
- 250.** Владелец франшизы сети бургерных сталкивается с падением выручки: гости города предпочитают менее острые соусы, но франчайзор запрещает менять рецептуру, а конкуренты с мягкой вкусовой линейкой забирают трафик. Вопрос: какой подход к решению конфликта является наиболее конструктивным?
- 251.** Опытный ресторатор (10 лет в отрасли) располагает 20 млн рублей. Вариант А — независимый ресторан с авторской концепцией: полная свобода, все риски, бренд с нуля. Вариант Б — франшиза известной сети: паушальный взнос 5 млн рублей, роялти 6%, готовая бизнес-модель, но ограничения в управлении. Предприниматель ценит творческую свободу и уверен в своих компетенциях. Вопрос: какое решение наиболее обосновано с учётом профиля предпринимателя?
- 252.** Основатель московского ресторана (выручка 15 млн ₽/мес, чистая прибыль 3 млн ₽/мес) рассматривает три варианта: А — 5 собственных точек в Москве (инвестиции 100 млн ₽, срок 2 года); Б — франшиза в 10 городов (паушальный взнос 2 млн ₽ с точки, роялти 6%); В — продажа 70% бизнеса холдингу за 300 млн ₽ с сохранением позиции операционного директора. Приоритеты основателя: быстрое масштабирование, сохранение контроля над брендом, минимальные собственные инвестиции. Вопрос: какая комбинированная стратегия наилучшим образом отвечает заявленным приоритетам?
- 253.** Сеть из 18 ресторанов централизовала закупку овощей. Закупочная цена снизилась на 9%, но одновременно: • списания выросли с 3 до 6%; • часть продукции поступает слишком рано; • небольшие точки не успевают использовать поставки; • качество отдельных партий нестабильно; • расходы на внутреннее перемещение увеличились. Вопрос: какое решение наиболее точно учитывает экономику централизации?
- 254.** Предприниматель сравнивает две франшизы для покупки. Франшиза А: • инвестиции — 18 млн рублей; • роялти — 5% выручки; • средняя заявленная окупаемость — 20 месяцев; • действуют 70 точек; • данные о закрытиях не раскрываются. Франшиза Б: • инвестиции — 15 млн рублей; • роялти — 7% выручки; • средняя заявленная окупаемость — 26 месяцев; • действуют 35 точек; • предоставлены результаты всех открытых и закрытых объектов. Вопрос: какой вывод следует сделать на текущем этапе?
- 255.** Франчайзи получил исключительное право развивать бренд в городе. Через год франчайзер начал продажи через службу доставки из соседнего муниципалитета, и часть заказов стала поступать жителям эксклюзивной территории. В договоре территория определена, но цифровые каналы отдельно не урегулированы. Вопрос: какое решение наиболее профессионально?

256. Ресторан франчайзи имеет положительную валовую прибыль, но после оплаты аренды, труда, роялти и маркетингового сбора становится убыточным. Франчайзер предлагает увеличить рекламный бюджет. Анализ показывает высокую посещаемость, низкий средний чек и недостаточную маржинальность части меню. Вопрос: какое решение следует считать приоритетным?

257. Сеть семейных ресторанов открыла точку в деловом районе. Стандарт предполагает большое меню, детскую комнату и среднее время посещения 90 минут. В будние дни основную аудиторию составляют офисные сотрудники, ожидающие обслуживание за 35–45 минут. Вопрос: какое решение лучше всего сохраняет сетевую модель и учитывает рынок?