

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.03.2026 09:25:29
Уникальный программный ключ:
c379adf0ad4f91cbbf100b7fc3323cc41cc52545

**Образовательное частное учреждение высшего образования
«Российская международная академия туризма»
Центральные туристские курсы**

СОГЛАСОВАНО:

Первый проректор РМАТ

В.Ю. Питюков

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор РМАТ

Е.Н. Трофимов

**Программа
повышения квалификации**

«Эффективное лидерство в сфере гостеприимства: новые подходы к управлению командой»

72 часа
(4-20)

Авторы программы:

Ж.А. Федаева

М.В. Стаканова

Директор Центральных туристских курсов канд. пед. наук, доцент Г.И. Зорина

г.Химки
2026г.

РАЗДЕЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Общие положения

Программа разработана с учетом задач развития малого и среднего предпринимательства в сфере туризма и гостеприимства и ориентирована на повышение управленческих компетенций руководителей туристических предприятий.

Цель программы - повышение квалификации руководителей и собственников малого и среднего туристического бизнеса путем освоения современных инструментов операционного управления предприятием и эффективного управления человеческим капиталом, необходимых для устойчивого развития бизнеса, повышения качества сервиса и конкурентоспособности в условиях рынка.

Программа повышения квалификации, реализуемая образовательным частным учреждением высшего образования «**Российская международная академия туризма**» (РМАТ), разработана на основе Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по направлениям подготовки:

- 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата);
- 43.03.02 «Туризм» (уровень бакалавриата);
- 43.03.03 «Гостиничное дело» (уровень бакалавриата).

Содержание программы разработано с учетом требований следующих **профессиональных стандартов**:

- **«Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц»**, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 года № 282н;
- **«Руководитель предприятия питания»**, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 года № 281н (в части управления персоналом и организации обслуживания);
- **«Специалист по управлению персоналом»**, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 года № 109н (в части трудовых функций по подбору, адаптации, обучению и мотивации персонала);
- **«Экскурсовод (гид)»**, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.12.2021 № 913н (в части организации сервиса и взаимодействия с клиентами).

Программа носит **практико-ориентированный характер** и направлена на формирование у слушателей готовности применять полученные знания и навыки для решения реальных задач своего бизнеса, повышения эффективности управления командой и создания клиентоориентированного сервиса.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по программе повышения квалификации

Программа направлена на формирование и развитие **профессиональных компетенций** руководителей и собственников малого и среднего туристического бизнеса в области операционного управления предприятием и эффективного управления человеческим капиталом.

В результате освоения программы слушатель:

Знает:

- основы финансового планирования и ключевые метрики эффективности бизнеса;
- современные каналы привлечения клиентов и этапы воронки продаж в туризме;
- законодательные основы деятельности в туризме, налоговые режимы и правовые формы ведения бизнеса (ИП, ООО, самозанятость);

- методологию проектирования клиентского опыта (СJM) и принципы создания стандартов сервиса;
- современные технологии и инструменты автоматизации, применимые в малом туристическом бизнесе, включая возможности искусственного интеллекта;
- роль HR в прибыльности бизнеса, основные метрики эффективности управления персоналом;
- источники поиска и методы объективной оценки кандидатов;
- структуру процессов адаптации, обучения и мотивации персонала в условиях малого бизнеса;
- правовые основы кадрового делопроизводства, различия между трудовым договором и договором ГПХ.

Умеет:

- рассчитывать точку безубыточности, анализировать статьи расходов и обоснованно устанавливать цены на туристский продукт;
- разрабатывать уникальное торговое предложение (УТП), составлять рекламные тексты и обрабатывать возражения клиентов;
- оформлять договорные отношения с туристами и контрагентами, минимизировать риски потребительского экстремизма;
- проектировать карту пути клиента (СJM), выявлять проблемы в сервисе и разрабатывать простые стандарты работы;
- формулировать задачи для автоматизации бизнес-процессов, использовать нейросети для создания контента и проверять надежность IT-подрядчиков;
- рассчитывать экономику сотрудника, формулировать ценностное предложение для соискателей (EVP);
- составлять профиль должности, писать продающие тексты вакансий, проводить интервью по компетенциям (STAR);
- разрабатывать чек-листы адаптации, создавать системы мотивации и проводить exit-интервью;
- оформлять кадровые документы без рисков для бизнеса.

Владеет:

- навыками построения финансовой модели и расчета точки безубыточности в Excel;
- инструментами создания скриптов продаж и рекламных объявлений;
- навыками претензионной работы и договорного оформления сделок;
- методологией построения карты пути клиента и разработки стандартов сервиса;
- навыками применения ИИ-инструментов для экономии времени и ресурсов;
- навыками расчета HR-метрик и оценки эффективности персонала;
- технологией проведения структурированного интервью и оценки кандидатов;
- инструментами разработки программ адаптации, обучения и мотивации;
- способностью комплексно применять управленческие инструменты для решения задач своего бизнеса.

Перечень профессиональных стандартов, соотнесенных с ФГОС ВО.

Перечень профессиональных стандартов, соотнесенных с федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 43.03.02 Туризм:

№ п/п	Код профессионального стандарта	Наименование области профессиональной деятельности. Наименование профессионального стандарта
04. Культура, искусство		
1	04.005	Приказ Минтруда России от 24.12.2021 N 913н «Об утверждении профессионального стандарта «Экскурсовод (гид)» (Зарегистрировано в Минюсте России 01.02.2022 N 67083)

Перечень обобщённых трудовых функций и трудовых функций, имеющих отношение к профессиональной деятельности выпускника программ высшего образования - программы бакалавриата по направлению подготовки 43.03.02 Туризм:

Код и наименование профессионального стандарта	Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
	Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
04.005 Экскурсовод (гид)	D	Оказание экскурсионных услуг	6	Разработка экскурсий	D/01.6	6
				Сопровождение туристов (экскурсантов) по маршруту экскурсии	D/02.6	
				Ознакомление туристов (экскурсантов) с объектами показа	D/03.6	

Перечень профессиональных стандартов, соотнесенных с федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело:

№ п/п	Код профессионального стандарта	Наименование области профессиональной деятельности. Наименование профессионального стандарта
33 Сервис, оказание услуг населению (торговля, техническое обслуживание, ремонт, предоставление персональных услуг, услуги гостеприимства, общественное питание и пр.)		
1.	33.007	Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 7 мая 2015 г. N 282н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26 мая 2015 г., регистрационный N 37395)

Перечень обобщённых трудовых функций и трудовых функций, имеющих отношение к профессиональной деятельности выпускника программ высшего образования - программы бакалавриата по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело:

Код и наименование профессионального стандарта	Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
	Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
33.007 Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц	B	Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного	6	Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	B/01.6	6

		комплекса		Взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами	В/02.6	6
				Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	В/03.6	6

Перечень профессиональных стандартов, соотнесенных с федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент:

№ п/п	Код профессионального стандарта	Наименование области профессиональной деятельности. Наименование профессионального стандарта
1.	07.003	Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. N 109н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 31 марта 2022 г., регистрационный N 67996)

Перечень обобщенных трудовых функций и трудовых функций, имеющих отношение к профессиональной деятельности выпускника программ высшего образования - программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент:

Код и наименование профессионального стандарта	Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
	Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
07.003 Специалист по управлению персоналом	С	Деятельность по обеспечению персоналом	6	Сбор информации о потребностях организации в персонале	С/01.6	6
				Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	С/02.6	6
	D	Деятельность по оценке и аттестации персонала	6	Организация и проведение оценки персонала	D/01.6	6
				Администрирование процессов оценки и аттестации персонала	D/02.6	6
	E	Деятельность по развитию персонала	6	Организация и проведение мероприятий по развитию и адаптации персонала	E/01.6	6
				Организация и проведение мероприятий по обучению персонала	E/02.6	6

	F	Деятельность по организации труда и оплаты персонала	6	Организация труда персонала	F/01.6	6
				Организация оплаты труда персонала	F/02.6	6

Планируемые результаты обучения

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения
ПК-1 (ОПОП Т). Способен организовать работу исполнителей, принимать решения об организации туристской деятельности.	<p>ПК-1.1. Вырабатывает управленческие решения на основе результатов анализа деятельности туристского предприятия и предпочтений потребителя.</p> <p>ПК-1.2. Участвует в составлении сметы и формировании стоимости туристских услуг.</p>	<p>Знает: основные принципы разработки турпродуктов и туристских программ, их продвижения и реализации; основные принципы организации качественного обслуживания потребителей и (или) туристов.</p> <p>Умеет: контролировать процесс обслуживания потребителей и (или) туристов, применять современные технологии разработки туристского продукта.</p> <p>Владеет: навыками разработки турпродуктов, их продвижения и реализации; навыками организации качественного обслуживания потребителей и (или) туристов; навыками применения современных технологий для разработки туристского продукта.</p>
ПК-4 (ОПОП Т). Способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития существующих и новых предприятий (направлений деятельности, продуктов) и оценивать их эффективность.	<p>ПК-4.2. Использует методы бизнес-планирования.</p> <p>ПК-4.3. Осуществляет предпроектный анализ, оценивает экономическую эффективность проекта.</p>	<p>Знает: способы расчета и анализа затрат; методы разработки бизнес-плана создания и развития предприятий туристской направленности; методы оценки эффективности проектов.</p> <p>Умеет: проводить расчет и оценку эффективности создания и реализации проектов в туристской деятельности.</p> <p>Владеет: методиками бизнес-планирования; способностью осуществлять предпроектный анализ и оценку экономической эффективности проекта.</p>
ПК-6 (ОПОПТ). Способен к продвижению туристского продукта с использованием современных технологий.	<p>ПК-6.1. Осуществляет проведение мероприятий по продвижению туристского продукта.</p> <p>ПК-6.2. Осуществляет оценку эффективности проводимых мероприятий продвижения, отбор наиболее эффективных каналов, разрабатывает</p>	<p>Знает: современные каналы привлечения клиентов в туризме (соцсети, агрегаторы, ORM); этапы воронки продаж и методы работы с возражениями.</p> <p>Умеет: разрабатывать уникальное торговое предложение (УТП); составлять продающие тексты и скрипты для первичного контакта с клиентом.</p>

	мероприятия по корректировке рекламных кампаний.	Владеет: современными технологиями продвижения туристского продукта; инструментами создания скриптов продаж и рекламных объявлений.
ПК-7 (ОПОП Т). Способен организовать процесс обслуживания потребителей на основе нормативно-правовых актов, с учетом запросов потребителей и применением клиентоориентированных технологий.	ПК-7.1. Организует процессы обслуживания потребителей на основе нормативно-правовых актов и анализа их потребностей. ПК-7.3. Выбирает и применяет клиентоориентированные технологии туристского обслуживания.	Знает: нормативно-правовые акты, регламентирующие договорные отношения с туристами и контрагентами; методы минимизации рисков (в т.ч. потребительского экстремизма). Умеет: оформлять необходимые документы для сделки (договоры с туристами, контрагентами); применять клиентоориентированные технологии для повышения лояльности. Владеет: клиентоориентированными технологиями обслуживания потребителей туруслуг; навыками претензионной работы и договорного оформления сделок.
ПК-1 (ОПОП ГД). Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания.	ПК-1.1. Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение. ПК-1.2. Организует оценку и обеспечивает текущее и перспективное планирование потребностей департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания в материальных ресурсах и персонале.	Знает: основные направления и принципы, цели и задачи деятельности структурных подразделений предприятия сферы гостеприимства и общественного питания. Умеет: осуществлять текущее и перспективное планирование деятельности структурных подразделений, оценивать их потребности в ресурсах и персонале. Владеет: навыками формирования и осуществления функционирования бизнес-процессов предприятия сферы гостеприимства и общественного питания.
ПК-5 (ОПОП ГД). Способен обеспечить формирование и внедрение корпоративных стандартов и регламентов процессов обслуживания, соответствия отраслевым стандартам сервиса.	ПК-5.1. Разрабатывает внутренние стандарты и регламенты процессов обслуживания на уровне подразделения организации избранной сферы деятельности. ПК-5.2. Обеспечивает внедрение разработанных стандартов и регламентов в практическую деятельность организации избранной профессиональной сферы.	Знает: методологию проектирования клиентского опыта (СJM) и принципы создания стандартов сервиса; подходы и принципы обслуживания, методики разработки внутрифирменных регламентов и корпоративных стандартов. Умеет: проектировать карту пути клиента, выявлять «узкие» места в сервисе; разрабатывать и внедрять внутрифирменные регламенты и корпоративные стандарты обслуживания гостей. Владеет: методологией построения карты пути клиента и разработки стандартов сервиса; навыками прохождения процедуры соответствия действующим отраслевым стандартам и системам сертификации.
ПК-7 (ОПОП ГД). Способен к интернет-продвижению услуг организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	ПК-7.2. Разрабатывает программу продвижения услуг организаций сферы гостеприимства и общественного питания в среде интернет.	Знает: современные технологии и инструменты автоматизации, применимые в малом туристическом бизнесе, включая возможности искусственного интеллекта; особенности функционирования современных рекламных контекстно-

	<p>ПК-7.3. Проводит оценку эффективности программ интернет-продвижения услуг организаций сферы гостеприимства и общественного питания.</p>	<p>медийных систем и веб-аналитических систем.</p> <p>Умеет: формулировать задачи для автоматизации бизнес-процессов, использовать нейросети для создания контента и проверять надежность IT-подрядчиков; разрабатывать программу продвижения услуг в сети интернет.</p> <p>Владеет: навыками применения ИИ-инструментов для экономии времени и ресурсов; навыками подбора каналов и формирования системы показателей эффективности продвижения в сети интернет.</p>
<p>ПК-1 (ОПОП ММТ). Способен осуществлять тактическое и стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения, в том числе в международных компаниях.</p>	<p>ПК-1.3. Осуществляет экономическое планирование деятельности структурного подразделения организации, направленное на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявление и использование резервов компании с целью достижения наибольшей эффективности работы организации.</p>	<p>Знает: принципы экономического планирования и методы организации рациональных бизнес-процессов; подходы к выявлению и использованию резервов компании для повышения эффективности деятельности.</p> <p>Умеет: применять инструменты экономического планирования для достижения целей бизнеса, выявлять резервы повышения эффективности и использовать их для развития организации.</p> <p>Владеет: навыками разработки и реализации управленческих решений, производственных программ и стратегий на предприятии; методами оценки эффективности хозяйственной деятельности.</p>
<p>ПК-3 (ОПОП ММТ). Способен разрабатывать отдельные функциональные направления управления рисками.</p>	<p>ПК-3.2. Разрабатывает мероприятия по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации – владельцами риска.</p>	<p>Знает: основные виды рисков в деятельности предприятий туризма и гостеприимства; методы идентификации, оценки и минимизации рисков.</p> <p>Умеет: разрабатывать мероприятия по управлению рисками, взаимодействовать с ответственными лицами для минимизации последствий рискованных событий.</p> <p>Владеет: навыками разработки мероприятий по управлению рисками и проведения мониторинга рисков.</p>
<p>ПК-7 (ОПОП ММТ). Способен использовать нормативно-правовые акты в соответствии с профилем своей профессиональной деятельности.</p>	<p>ПК-7.2. Применяет нормативно-правовую базу в соответствии с профилем своей профессиональной деятельности.</p>	<p>Знает: нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность в сфере туризма и гостеприимства, включая правила оказания услуг, защиту прав потребителей, налоговое и трудовое законодательство.</p> <p>Умеет: применять нормативно-правовую базу в профессиональной деятельности, оформлять договорные отношения с туристами и контрагентами, минимизировать риски потребительского экстремизма.</p> <p>Владеет: навыками анализа нормативно-</p>

		правовых актов и применения нормативно-правовой базы в соответствии с профилем профессиональной деятельности.
ПК-13 (ОПОП ММТ). Способен оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности и владеть навыками ее координации и развития в индустрии международного туризма и гостеприимства.	<p>ПК-13.1. Оценивает экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в сфере туризма и гостеприимства.</p> <p>ПК-13.2. Координирует текущую деятельность и развитие бизнеса с использованием инструментов стратегического и финансового планирования.</p>	<p>Знает: основы финансового планирования и ключевые метрики бизнеса; методы ситуационного анализа (SWOT-анализ, анализ сегментов рынка и конкуренции); основные организационно-правовые формы и налоговые режимы для МСП в туризме.</p> <p>Умеет: рассчитывать точку безубыточности продукта/услуги, анализировать статьи расходов и обоснованно устанавливать цены; выявлять новые рыночные возможности на основе анализа потребностей клиентов.</p> <p>Владеет: навыками построения финансовой модели и расчета точки безубыточности в Excel; методами диагностики предпринимательских структур и координации предпринимательской деятельности.</p>
ПК-2 (ОПОП УП). Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.	<p>ПК-2.1. Выбирает способы и методы привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами.</p> <p>ПК-2.2. Ведет поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности).</p> <p>ПК-2.3. Проводит оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности).</p> <p>ПК-2.4. Осуществляет документационное обеспечение поиска, привлечения, подбора и отбора персонала.</p>	<p>Знает: методы составления профиля должности (Hard/Softskills); технологии поиска кандидатов (в т.ч. в нетрадиционных источниках); способы и методы привлечения персонала; методы оценки соответствия кандидатов требованиям вакантной должности.</p> <p>Умеет: писать продающие тексты вакансий; применять способы и методы привлечения персонала; вести поиск во внутренних и внешних источниках; проводить оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности; оформлять необходимые документы по подбору персонала.</p> <p>Владеет: технологией проведения структурированного отбора; навыками применения методов привлечения, поиска и оценки кандидатов; навыками документационного обеспечения процессов подбора персонала.</p>
ПК-4 (ОПОП УП). Способен осуществлять мероприятия по развитию, построению профессиональной карьеры, адаптации и стажировке персонала.	<p>ПК-4.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала с оценкой затрат.</p> <p>ПК-4.2. Разрабатывает планы, методические материалы, учебные планы и программы, проекты локальных актов по обучению и развитию персонала, планы профессиональной карьеры работников,</p>	<p>Знает: структуру процессов адаптации, обучения и развития персонала; содержание, формы и методы развития персонала; порядок разработки планов, программ адаптации и обучения; методы оценки эффективности мероприятий по развитию персонала.</p> <p>Умеет: разрабатывать чек-листы и программы адаптации; организовывать наставничество; разрабатывать и проводить микрообучение; анализировать эффективность мероприятий по развитию и адаптации персонала; готовить предложения по формированию бюджета</p>

	<p>формирования кадрового резерва, адаптации и стажировки персонала.</p> <p>ПК-4.3. Готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала.</p> <p>ПК-4.4. Анализирует эффективность мероприятий по развитию, адаптации и стажировке персонала.</p>	<p>на обучение и развитие.</p> <p>Владеет: инструментами разработки программ адаптации, обучения и мотивации; навыками оценки эффективности мероприятий по развитию персонала; методами организации наставничества и микрообучения.</p>
<p>ПК-5 (ОПОП УП). Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала.</p>	<p>ПК-5.2. Разрабатывает систему организации труда персонала и определяет порядок нормирования труда на рабочих местах с оценкой затрат на персонал.</p> <p>ПК-5.5. Определяет эффективность работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах.</p>	<p>Знает: основы организации труда персонала; методы оценки эффективности работы персонала; подходы к нормированию труда и оценке затрат на персонал.</p> <p>Умеет: рассчитывать экономику (точку безубыточности) сотрудника; определять эффективность работы системы организации труда; оценивать затраты на персонал.</p> <p>Владеет: навыками расчета HR-метрик и оценки эффективности персонала; методами анализа производительности труда и эффективности использования трудовых ресурсов.</p>
<p>ПК-6 (ОПОП УП). Способен осуществлять деятельность по организации оплаты труда персонала.</p>	<p>ПК-6.2. Разрабатывает систему оплаты труда персонала.</p> <p>ПК-6.3. Внедряет систему оплаты труда персонала и готовит предложения по её совершенствованию.</p> <p>ПК-6.4. Формирует плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат.</p>	<p>Знает: системы мотивации, применимые в МСБ; формы и системы оплаты труда персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; методы формирования бюджета оплаты труда.</p> <p>Умеет: разрабатывать простые системы мотивации и КРІ для малого бизнеса; применять методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формировать плановый бюджет фонда оплаты труда.</p> <p>Владеет: навыками разработки и внедрения систем оплаты труда и материального стимулирования; методами расчета КРІ и премирования; инструментами анализа эффективности систем мотивации.</p>
<p>ПК-9 (ОПОП УП). Способен осуществлять консультирование по вопросам управления персоналом.</p>	<p>ПК-9.1. Определяет порядок проведения аудита и контроллинга персонала, оформляет планирующую документацию.</p> <p>ПК-9.3. Определяет методы и реализует процесс</p>	<p>Знает: методику ведения переговоров и технику составления договоров (включая Трудовой договор и договор ГПХ); критерии выбора и проверки надежности подрядчиков; основы аудита и контроллинга персонала.</p> <p>Умеет: проводить переговоры и</p>

	<p>консультирования по вопросам управления персоналом.</p> <p>ПК-9.4. Оформляет промежуточную и итоговую документацию по предмету консультирования.</p>	<p>консультирование; выстраивать эффективное взаимодействие с партнерами и проверять контрагентов; проводить анализ кадровых процессов и оформлять документацию по результатам консультирования.</p> <p>Владеет: навыками проведения консультирования по вопросам управления персоналом; методами аудита и контроллинга персонала; навыками оформления планирующей и итоговой документации.</p>
<p>ПК-10 (ОПОП УП). Способен участвовать в проведении исследований в области управления персоналом.</p>	<p>ПК-10.1. Определяет порядок проведения исследования кадрового потенциала и систем управления персоналом организации.</p> <p>ПК-10.2. Применяет современные технологии сбора, обработки и анализа информации в области управления персоналом.</p> <p>ПК-10.3. Определяет и использует методы развития кадрового потенциала и систем управления персоналом организации.</p>	<p>Знает: методы анализа кадрового потенциала и систем управления персоналом; современные технологии сбора, обработки и анализа информации в области управления персоналом.</p> <p>Умеет: определять порядок проведения исследования кадрового потенциала; применять современные технологии сбора, обработки и анализа информации; использовать методы развития кадрового потенциала.</p> <p>Владеет: навыками сбора, обработки и анализа информации в области управления персоналом; методами анализа и развития кадрового потенциала; инструментами проведения выходного интервью и анализа причин увольнений.</p>

1.3. Категория обучающихся: к освоению дополнительной программы повышения квалификации допускаются: лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

1.4. Форма обучения: очно-заочная форма с использованием электронного обучения и дистанционных технологий.

1.6. Срок обучения: 35 дней.

1.7. Трудоемкость программы: 72 часа.

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ
2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), вида аттестации	Кол. часов
1	БЛОК 1. Операционное управление бизнесом	34
2	МОДУЛЬ 1.1. Стратегия и финансы: от идеи к прибыли	8
3	МОДУЛЬ 1.2. Маркетинг и продажи: привлечение гостя	8
4	МОДУЛЬ 1.3. Юридическая грамотность и документооборот	4
5	МОДУЛЬ 1.4. Управление сервисом и клиентский опыт	8
6	МОДУЛЬ 1.5. Технологии и автоматизация	4
7	МОДУЛЬ 1.6. Промежуточная аттестация по блоку 1	2
8	Блок 2. Управление человеческим капиталом	34
9	МОДУЛЬ 2.1. Стратегический HR: бизнес и люди	4
10	МОДУЛЬ 2.2. Технологии подбора персонала	4
11	МОДУЛЬ 2.3. Оценка и отбор: как не ошибиться	8
12	МОДУЛЬ 2.4. Адаптация (Onboarding): закрепляем новичков	4
13	МОДУЛЬ 2.5. Обучение и развитие персонала	8
14	МОДУЛЬ 2.6. Мотивация, удержание и карьерные треки	4
15	МОДУЛЬ 2.7. Правовой минимум и кадровое делопроизводство	2
16	Итоговая аттестация (защита итогового проекта)	4
	Итого	72

2.2. Календарный учебный график

Блок 1	Блок 2
1 – 3 неделя	4 - 5 неделя

2.3. Учебная программа

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	Трудоемкость	Содержание	Планируемые результаты обучения (компетенции)
БЛОК 1. ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ	34 ч.	Модули, направленные на системное управление компанией в сфере туризма и гостеприимства.	
МОДУЛЬ 1.1. СТРАТЕГИЯ И ФИНАНСЫ: ОТ ИДЕИ К ПРИБЫЛИ	8 ч.	<p>Тема 1.1.1. Бизнес-модель предприятия малого или среднего туристического бизнеса. Канва Остервальдера для сферы услуг. Ключевые партнеры и ресурсы.</p> <p>Тема 1.1.2. Основы финансового учета для руководителя. Планирование доходов и расходов (P&L). Управление денежными потоками (CashFlow).</p> <p>Тема 1.1.3. Ценообразование в туризме: стратегии, скидки, акции. Расчет безубыточности номера/тура.</p> <p>Тема 1.1.4. Воркшоп: Построение простой финансовой модели для вашего бизнеса в Excel. Расчет точки безубыточности при изменении сезона.</p>	<p>ПК-1 (ОПОП Т) ПК-4 (ОПОП Т) ПК-6 (ОПОП Т) ПК-7 (ОПОП Т) ПК-1 (ОПОП ГД) ПК-5 (ОПОП ГД) ПК-7 (ОПОП ГД) ПК-1 (ОПОП ММТ) ПК-3 (ОПОП ММТ) ПК-7 (ОПОП ММТ) ПК-13 (ОПОП ММТ)</p>
МОДУЛЬ 1.2. МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ ГОСТЯ	8 ч.	<p>Тема 1.2.1. Портрет целевого клиента (CustomerDevelopment). Анализ конкурентной среды. Изучение потребностей клиента при помощи инструмента: Джобс ту би дан.</p> <p>Тема 1.2.2. Маркетинг в туризме: инструменты привлечения (соцсети, каналы, агрегаторы, сарафанное радио). Работа с отзывами и репутацией (ORM).</p> <p>Тема 1.2.3. Воронка продаж в гостеприимстве. Техники продаж. Работа с возражениями и ценностью продукта.</p> <p>Тема 1.2.4. Воркшоп: Создание «крючка» для рекламного объявления и скрипта первичного звонка/обработки заявки.</p>	
МОДУЛЬ 1.3. ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРАМОТНОСТЬ И ДОКУМЕНТООБОРОТ	4 ч.	<p>Тема 1.3.1. Правовые формы в туризме: ИП, ООО, самозанятость. Налоговые режимы (УСН, НПД, Патент). Риски и выбор оптимальной формы.</p> <p>Тема 1.3.2. Договорные отношения: договор с туристом/гостем, договор с контрагентами (перевозчики, гиды). Правила оказания услуг в РФ.</p> <p>Тема 1.3.3. Потребительский экстремизм:</p>	

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	Трудоемкость	Содержание	Планируемые результаты обучения (компетенции)
		как минимизировать риски. Претензионная работа.	
МОДУЛЬ 1.4. УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ И КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ	8 ч.	<p>Тема 1.4.1. Что такое клиентский сервис в малом бизнесе? Отличие сервиса от обслуживания.</p> <p>Тема 1.4.2. Карта пути клиента (СJM). Точки контакта и «моменты истины». Проектирование впечатлений.</p> <p>Тема 1.4.3. Стандарты сервиса: как разработать и внедрить без бюрократии. Чек-листы качества.</p> <p>Тема 1.4.4. Практикум: Построение карты пути клиента для вашего бизнеса и поиск «узких» мест, влияющих на лояльность.</p>	
МОДУЛЬ 1.5.ТЕХНОЛОГИИ: ТЕХНОЛОГИИ И АВТОМАТИЗАЦИЯ.	4 ч.	<p>Тема 1.5.1. Технологии и автоматизация.</p> <p>Тема 1.5.2. Применение ИИ в работе предприятий туризма.</p> <p>Тема 1.5.3. Как выбрать подрядчика, который не разрушит ваш бизнес, внедрив автоматизацию.</p>	
МОДУЛЬ 1.6. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО БЛОКУ 1	2 ч.	<p>Практикум: Разбор кейсов участников. Презентация разработанных элементов (финмодель, СJM) для своего бизнеса. Групповой разбор и обратная связь.</p>	
БЛОК 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ (на основе вашего файла)	34 ч.	Модули, направленные на построение эффективной работы с командой в условиях МСБ.	
МОДУЛЬ 2.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR: БИЗНЕС И ЛЮДИ	4 ч.	<p>Тема 2.1.1. Введение в HR для МСБ. Отличие HR в корпорациях и малом бизнесе. Роль руководителя как HR-драйвера прибыли.</p> <p>Тема 2.1.2. Метрики эффективности (KPI) для малого бизнеса: стоимость найма, текучесть, ROI от обучения.</p> <p>Тема 2.1.3. HR-бренд и EVP. Как привлекать людей без бюджета. Работа с отзывами.</p> <p>Тема 2.1.4. Воркшоп: Расчет точки безубыточности сотрудника и стоимости закрытия вакансии.</p>	<p>ПК-2 (ОПОП УП) ПК-4 (ОПОП УП) ПК-5 (ОПОП УП) ПК-6 (ОПОП УП) ПК-9 (ОПОП УП) ПК-10 (ОПОП УП)</p>

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	Трудоемкость	Содержание	Планируемые результаты обучения (компетенции)
МОДУЛЬ 2.2. ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА	4 ч.	<p>Тема 2.2.1. Профиль идеального кандидата. Hard/Softskills. Важность проактивности и клиентоориентированности.</p> <p>Тема 2.2.2. Анализ рынка труда и источники поиска (открытые и закрытые).</p> <p>Тема 2.2.3. Техники скрининга. Копирайтинг для HR: пишем вакансию-крючок. Нетрадиционные источники (чаты, студенты).</p> <p>Тема 2.2.4. Воркшоп: Написание вакансии мечты для линейного персонала (администратор, менеджер по туризму).</p>	
МОДУЛЬ 2.3. ОЦЕНКА И ОТБОР: КАК НЕ ОШИБИТЬСЯ	8 ч.	<p>Тема 2.3.1. Структурированное интервью (СВИ). Техника STAR.</p> <p>Тема 2.3.2. Кейс-методы и деловые игры. Моделирование ситуаций (заселение в 3 часа ночи, жалоба клиента).</p> <p>Тема 2.3.3. Оценка Softskills. Обзор тестов и законность их применения.</p> <p>Тема 2.3.4. Практикум: Проведение интервью по STAR (ролевая игра).</p>	
МОДУЛЬ 2.4. АДАПТАЦИЯ (ONBOARDING): ЗАКРЕПЛЯЕМ НОВИЧКОВ	4 ч.	<p>Тема 2.4.1. Структура адаптации: план на первую неделю, первый месяц.</p> <p>Тема 2.4.2. Институт наставничества. Как мотивировать наставников в малом бизнесе.</p> <p>Тема 2.4.3. Чек-листы адаптации и документооборот.</p> <p>Тема 2.4.4. Разбор ошибок: Почему люди уходят в первые 2 недели.</p>	
МОДУЛЬ 2.5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	8 ч.	<p>Тема 2.5.1. Выявление потребности в обучении. «Тайный гость», анализ ошибок.</p> <p>Тема 2.5.2. Форматы обучения: внутреннее и внешнее, наставничество, микрообучение.</p> <p>Тема 2.5.3. Обучение стандартам сервиса. Разработка стандартов силами команды.</p> <p>Тема 2.5.4. Посттренинг: как внедрить навыки в работу.</p> <p>Тема 2.5.5. Воркшоп: Разработка мини-тренинга по стандарту обслуживания (приветствие, прощание, работа с возражениями).</p>	
МОДУЛЬ 2.6. МОТИВАЦИЯ, УДЕРЖАНИЕ И КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ	4 ч.	<p>Тема 2.6.1. Материальная мотивация. Грейды, KPI, премии для малого бизнеса.</p> <p>Тема 2.6.2. Нематериальная мотивация. Признание, гибкий график, корпоративная культура в небольшой команде.</p> <p>Тема 2.6.3. Построение карьеры. Горизонтальная карьера и расширение зон ответственности.</p>	

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	Трудоемкость	Содержание	Планируемые результаты обучения (компетенции)
		Тема 2.6.4. Управление текучестью. Exit-интервью и анализ причин увольнений.	
МОДУЛЬ 2.7. ПРАВОВОЙ МИНИМУМ И КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО	2 ч.	Тема 2.7.1. Трудовой договор vs Договор ГПХ с самозанятыми: риски и возможности. Тема 2.7.2. Испытательный срок: как правильно оформить. Тема 2.7.3. Дисциплинарные взыскания и увольнение: пошаговый алгоритм для руководителя.	
ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ (ЗАЩИТА ПРОЕКТОВ)	4 ч.	Цель: Презентация разработанного комплексного управленческого проекта для своей компании. Например: «Внедрение системы адаптации администраторов в отеле», «План выхода на новый рынок и найма гидов», «Разработка системы мотивации для менеджеров турагентства».	

РАЗДЕЛ 3. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Итоговая аттестация осуществляется на основании защиты презентации комплексного управленческого проекта для своей компании, с применением всех освоенных навыков и инструментов из программы курса.

Формирование оценки по итогам выполнения итогового практического задания

Критерии оценивания	Выполнение полного комплекса задач, изложенных в требованиях.
Оценка	Выполнение полного комплекса задач, изложенных в требованиях – Зачет. Невыполнение одной из комплекса задач, изложенных в требованиях – не зачет.

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Основная литература

1. Бизнес-планирование в туризме : учебник для вузов / под редакцией Т. В. Харитоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 226 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544123>
2. 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. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537752>
3. Восколович, Н. А. Маркетинг туристских услуг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Восколович. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 242 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536511>
4. Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами: теория и практика : учебник для вузов / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. — Москва : Издательство Аспект Пресс, 2023. — 352 с.
5. Дехтярь, Г. М. Стандартизация, сертификация, классификация в туристской и гостиничной индустрии : учебное пособие для вузов / Г. М. Дехтярь. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538380>
6. Емелин, С. В. Организация турагентской деятельности : учебное пособие для вузов / С. В. Емелин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 310 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535002>
7. Емелин, С. В. Организация туроператорских услуг : учебное пособие для вузов / С. В. Емелин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 517 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535224>
8. Игнатьева, И. Ф. Организация туристской деятельности : учебник для вузов / И. Ф. Игнатьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 405 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/551808>
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебник / А. Я. Кибанов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 301 с.

10. Скобельцына, А. С. Технологии и организация экскурсионных услуг : учебник для вузов / А. С. Скобельцына, А. П. Шарухин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 251 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540717>

Дополнительная литература

1. Афанасьев, О. Е. Инновации в экскурсионной работе: концепции, технологии, практика : монография : в 2-х частях / О. Е. Афанасьева, К. В. Агнаева, К. А. Лебедев. — Москва : Директ-Медиа, 2021. — 591 с.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 384 с.
3. Веселова, Н. Ю. Организация туристской деятельности : учебное пособие / Н. Ю. Веселова. — Москва : Дашков и Ко, 2022. — 254 с.
4. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В. Л. Горбунов. — Москва : РИОР; ИНФРА-М, 2022. — 288 с.
5. Кабанова, Е. Е. Основы менеджмента и маркетинга в сфере туризма : учебно-методическое пособие / Е. Е. Кабанова, Е. А. Ветрова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2022. — 232 с. [Электронный ресурс] // Университетская библиотека онлайн [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621593>
6. Лежнин, В. В. Инновационная деятельность на предприятии туризма : учебное пособие / В. В. Лежнин. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2022. — 104 с. [Электронный ресурс] // Университетская библиотека онлайн [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696357>
7. Лежнин, В. В. Экономические основы функционирования туристской фирмы : учебное пособие / В. В. Лежнин. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2022. — 128 с. [Электронный ресурс] // Университетская библиотека онлайн [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696356>
8. Магура, М. И. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — Москва : Дело, 2022. — 176 с.
9. Мансуров, Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров. — Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2023. — 224 с.
10. Новолодская, Г. И. Туроператорская и турагентская деятельность : практическое пособие / Г. И. Новолодская, Н. Н. Тушемилова. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 232 с. [Электронный ресурс] // Университетская библиотека онлайн [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697460>
11. Оучи, У. Методы эффективного управления командой / У. Оучи. — Москва : Альпина Паблишер, 2023. — 320 с.
12. Очилова, Х. Ф. Маркетинг туризма : учебник / Х. Ф. Очилова, М. Амонбоев. — Москва : Директ-Медиа, 2022. — 176 с. [Электронный ресурс] // Университетская библиотека онлайн [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=689008>
13. Сидорова, Е. Е. Нематериальная мотивация персонала в малом бизнесе / Е. Е. Сидорова // Управление персоналом. — 2023. — № 5. — С. 42-48.
14. Терехов, А. М. Основы статистического анализа в индустрии туризма. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. М. Терехов, П. Г. Николенко, М. В. Ефремова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545211>
15. Чудновский, А. Д. Управление потребительскими предпочтениями в сфере туризма и гостеприимства : учебное пособие / А. Д. Чудновский. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 304 с.

Нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании».
3. Федеральный закон от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения».
4. Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
6. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1852 «Об утверждении Правил оказания услуг по реализации туристского продукта».
7. Приказ Минтруда России от 07.05.2015 № 282н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц».
8. Приказ Минтруда России от 24.12.2021 № 913н «Об утверждении профессионального стандарта «Экскурсовод (гид)».
9. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».
10. ГОСТ Р 54603-2011 «Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу».

4.2. Материально-технические условия реализации программы

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде РМАТ из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), как на территории РМАТ, так и вне ее.

Электронная информационно-образовательная среда РМАТ обеспечивает:

доступ к учебным планам, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам модулей;

фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы;

проведение процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

Организация обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

Обучающимся обеспечен удаленный доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен в программе и подлежит обновлению (при необходимости).

Требования к кадровым условиям реализации программы

Реализация программы обеспечивается педагогическими работниками РМАТ, а также лицами, привлекаемыми к реализации программы на иных условиях.

Квалификация педагогических работников РМАТ отвечает квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках и профессиональных стандартах.