

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт государственной службы и управления

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор ИГСУ РАНХиГС
Р.Н. Корчагин
«06» апреля 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

**Мастерская развития территории: гостеприимство, смыслы,
сервис**

Москва, 2026

Разработчик и руководитель программы:

Эксперт центра экспериментальных
образовательных программ ИГСУ РАНХиГС,
директор программ, руководитель проектных
работ кандидат исторических наук



Н.А. Булычева

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и рекомендована к реализации на заседании ученого совета Института государственной службы и управления «06» апреля 2026 г., протокол №9 .

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации
Институт государственной службы и управления**

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА

заседания ученого совета

от «06» апреля 2026 г.

№ 9

Москва/2026

По пункту 3 повестки дня

Председатель – Корчагин Руслан Николаевич

Ученый секретарь – Литвинцева Елена Ананьевна

Присутствовали: 31 человек.

Повестка дня:

3. Об утверждении и актуализации дополнительных профессиональных программ, начало реализации которых запланировано в 2025-2026, 2026-2027 учебных годах.

СЛУШАЛИ:

Быстрыкова А.Я., заместителя директора ИГСУ. На обсуждение представлены дополнительные профессиональные программы:

- Национальная система пространственных данных для эффективного управления территориями
- Управление земельно-имущественными отношениями в публично-правовых образованиях
- Стресс-менеджмент и управление эмоциями
- Управление деятельностью по предоставлению комплексной медицинской помощи и социальных услуг гражданам, предусмотренных в Национальных проектах на период 2025-2026 гг. в Российской Федерации
- Основы российской государственности
- Мастерская развития территории: гостеприимство, смыслы, сервис
- Взаимодействие с субъектами общественного контроля
- Местные сообщества и территориальное общественное самоуправление в развитии территорий
- Общее и стратегическое управление
- Локальные нормативные акты от А до Я
- «Мастер делового администрирования» - Master of Business Administration (MBA), специализация «Управление проектами»
- «Мастер делового администрирования» - Master of Business Administration (MBA), специализация «Управление проектами»
- Основы управления государственным и муниципальным имуществом
- Корпоративный директор (корпоративное управление в акционерных обществах с государственным участием), 72 часа
- Корпоративный директор (корпоративное управление в акционерных обществах с государственным участием), 38 часов
- Директор по управлению персоналом: лидерство, стратегия, трансформация

ПОСТАНОВИЛИ:

1. Рекомендовать к утверждению дополнительные профессиональные программы, начало реализации которых запланировано в 2025-2026 учебном году:

№ п/п	Наименование дополнительной образовательной программы	Код направления подготовки/специальности	Вид программы (ДО, ПК, ПП, в т.ч. МВА, ДВА, МРА, МРР и др.)	Форма обучения	Срок освоения программы (час)/ауд.ч. (часы с ДОТ)	Стоимость обучения 1 слушателя (руб.)
1.	Национальная система пространственных данных для эффективного управления территориями	38.03.04	ПК	Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ)	72/ 36 ДОТ и ЭО	НП Кадры
2.	Управление земельно-имущественными отношениями в публично-правовых образованиях	38.03.04	ПК	Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ)	72/70 ДОТ и ЭО	Госзадание
3.	Стресс-менеджмент и управление эмоциями	38.03.02	ПК	Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ)	36 ДОТ и ЭО	Госзадание
4.	Управление деятельностью по предоставлению комплексной медицинской помощи и социальных услуг гражданам, предусмотренных в Национальных проектах на период 2025-2026 гг. в Российской Федерации	38.03.04	ПК	Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ)	72/ 72 ДОТ и ЭО	Госзадание
5.	Основы российской государственности	38.03.04	ПК	Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ)	72/36 ДОТ и ЭО	Госзадание
6.	Мастерская развития территории: гостеприимство, смыслы, сервис	38.03.02	ПК	Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ)	136 ДОТ и ЭО	Госзадание
7.	Взаимодействие с субъектами общественного контроля	38.03.04	ПК	Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ)	72 ДОТ и ЭО	Госзадание

8.	Местные сообщества и территориальное общественное самоуправление в развитии территорий	38.03.04	ПК	Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ)	72 ДОТ и ЭО	Госзадание
9.	Общее и стратегическое управление	38.03.02	ПК	Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ)	20/10 ДОТ и ЭО	По согласованию с заказчиком
10.	Локальные нормативные акты от А до Я	40.02.01	ДО	Очная	30/20	25 500

2. Рекомендовать к утверждению дополнительные профессиональные программы, начало реализации которых запланировано в 2026-2027 учебном году:

№ п/п	Наименование дополнительной образовательной программы	Код направления подготовки/специальности	Вид программы (ДО, ПК, ПП, в т.ч. МВА, DBA, МРА, МРР и др.)	Форма обучения	Срок освоения программы (час)/ауд.ч. (часы с ДОТ)	Стоимость обучения 1 слушателя (руб.)
1.	«Мастер делового администрирования» - Master of Business Administration (MBA), специализация «Управление проектами»	38.04.02	МВА	Очная (с применением ДОТ)	1878/758 (386 ДОТ)	1 135 000
2.	«Мастер делового администрирования» - Master of Business Administration (MBA), специализация «Управление проектами»	38.04.02	МВА	Очно-заочная	1878/758	1 305 000

3. Рекомендовать к актуализации дополнительные профессиональные программы:

№ п/п	Наименование дополнительной образовательной программы	Код направления подготовки/специальности	Вид программы (ДО, ПК, ПП, в т.ч. МВА, DBA, МРА, МРР и др.)	Форма обучения	Срок освоения программы (час)/ауд.ч. (часы с ДОТ)	Стоимость обучения 1 слушателя (руб.)
1.	Основы управления государственным и муниципальным имуществом	40.04.01	ПК	Очная (с применением ДОТ)	30/30 ДОТ	30 000 Стоимость обучения для государственных гражданских служащих - 12 593,40

2.	Корпоративный директор (корпоративное управление в акционерных обществах с государственным участием)	40.04.01	ПК	Очная (с частичным применением ДОТ); Очная (с применением ЭОиДОТ)	72/38 ДОТ	60 000
3.	Корпоративный директор (корпоративное управление в акционерных обществах с государственным участием)	40.04.01	ПК	Очная (с частичным применением ДОТ); Очная (с применением ЭОиДОТ)	38/38 ДОТ	35 000 Стоимость обучения для государственных гражданских служащих - 15 951,64
4.	Директор по управлению персоналом: лидерство, стратегия, трансформация	38.04.03	ПК	Очная	30	90 000

Председатель Ученого совета ИГСУ

(подпись)

Р.Н. Корчагин

Ученый секретарь ИГСУ

(подпись)

Е.А. Литвинцева

Оглавление

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	5
1.4. Категория слушателей.....	8
1.5. Формы обучения и сроки освоения	9
1.6. Период обучения и режим занятий.....	9
1.7. Документ о квалификации.....	9
2. Содержание программы	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план.....	11
2.3 Содержание программы по дисциплинам.....	14
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	20
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	20
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	21
4. Оценка качества освоения программы	68
5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы	75

Приложение №1. Кадровая справка

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации программы

Цель программы: сформировать у руководителей и специалистов органов публичной власти, а также учреждений социально-культурной сферы системные компетенции по стратегическому планированию туристского развития, созданию уникальных историко-культурных нарративов, проектированию клиентского опыта и внедрению стандартов гостеприимства для устойчивого социально-экономического развития новых регионов.

1.2. Нормативная правовая база

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273 (с изм. и доп. от 29.12.2025 г.)
3. Федеральный закон от 27.05.2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы в Российской Федерации» (актуальная редакция).
4. Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (актуальная редакция).
5. Постановление Правительства РФ от 12.05.2012 г. № 473 «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (актуальная редакция).
6. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 (ред. от 27.02.2023) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент"
7. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" (актуальная редакция).
8. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. N 1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление» (с изменениями и дополнениями)
9. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма» от 12 марта 2012 года № 220н
10. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. N 282н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц"
11. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 12.03.2012 N 220н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 02.04.2012 N 23681)

12. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 г. №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

13. Приказ ректора РАНХиГС от 19.04.2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

14. Приказ ректора РАНХиГС от 29.03.2021 г. № 01-3046 «Об утверждении образовательного стандарта Академии по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление».

15. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 13 января 2026 года N 02–00009/001 «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

16. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 13 января 2026 года N 02–00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию»

17. Приказ ФГБОУ ВО РАНХиГС от 20 апреля 2026 года N 02–00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программ в Академии»

18. Приказ Академии от 30.03.2021 г. № 02-275 «О внедрении в образовательный процесс системы дистанционного обучения Академии».

19. Приказ ректора РАНХиГС от 02.12.2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

20. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Минобрнауки России от 10.04.2014 г. № 06-381.

21. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (22.01.2015 г. №ДЛ-1/05вн).

22. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06)

23. Приказ РАНХиГС «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки» от 02.12.2025 г. № 02-02669/001

1.3. Планируемые результаты обучения

В результате обучения по программе повышения квалификации слушатель должен усовершенствовать или приобрести следующие компетенции, соответствующие видам деятельности (таблица 1).

Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Виды деятельности	Общепрофессиональные / профессиональные компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
-------------------	---	--------	--------	-------------------

	ОПК ¹ и трудовые функции (ПСК и СК)			
Информационно-аналитическая и организационно-административная деятельность руководителя организации	ПСК-1.² Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	Законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации и субъектов Российской Федерации в сфере туризма, Международные нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг. Основы стратегического менеджмента и маркетинга в гостиничной отрасли. Приоритетных направлений развития туризма в Российской Федерации Основ экономики, организации труда и управления.	Владеть методиками стратегического анализа и оценки динамики факторов внешней и внутренней среды. Формулировать миссию и цели развития гостиничной сети, отражающие интересы собственников и других заинтересованных сторон. Выявлять стратегические проблемы развития гостиничной сети и своевременно реализовывать меры по их устранению	Определение миссии и целей развития гостиничной сети. Управление процессом организационного проектирования гостиничной сети. Создание системы мониторинга факторов внешней и внутренней среды гостиничной сети.
	ПСК-2.³ Взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами	Законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации в сфере туризма и защиты прав потребителей; отраслевые правила и стандарты; трудовое и гражданское законодательство Российской Федерации. Основы межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии, социально-культурных нормы бизнес-коммуникаций. Специализированные программы, используемые в письменных коммуникациях, в том числе возможности информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	Владеть навыками организации устных и письменных коммуникаций с потребителями, партнерами, заинтересованными сторонами. Соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседников.	Выбор партнеров по бизнесу и заключение с ними договоров с учетом интересов собственников бизнеса, потребителей, заинтересованных сторон. Выявление, раскрытие и устранение конфликтов интересов гостиничной сети и собственников бизнеса, заинтересованных сторон. Проведение встреч и переговоров с крупными потребителями, партнерами, заинтересованными сторонами

¹ Приказ Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. N 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент»

² Трудовая функция В/03.6 профессионального стандарта «Руководитель/управляющий гостиничного» утвержденного приказом Минтруда России от 07.05.2015 N 282н

³ Трудовая функция В/02.6 профессионального стандарта «Руководитель/управляющий гостиничного» утвержденного приказом Минтруда России от 07.05.2015 N 282н

		Приоритетные направления развития туризма в Российской Федерации Особенности субъекта Российской Федерации (географические, историко-культурные, экономические и туристские).		
	ПСК-3.⁴ Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	Международные нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг. Основы риск-менеджмента, управления проектами и изменениями. Теория конфликтологии и психологии делового общения	Находить и оценивать новые рыночные возможности, формулировать бизнес-идеи, способствующие развитию гостиничной сети. Владеть методами управления командой проекта по внедрению изменений в гостиничной сети. Владеть навыками работы с большим объемом информации	Выявление потребности в изменениях деятельности гостиничной сети. Управление разработкой и внедрением инновационных технологий в деятельность предприятий, входящих в гостиничную сеть. Планирование и управление внедрением изменений в развитии гостиничной сети.
Управленческие	ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Теоретические основы и прикладные решения, связанные с цифровизацией и ESG-трансформацией, государственным регулированием бизнес-процессов в секторе туризма; знать процессы групповой динамики и принципов формирования команды; принятия решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	Анализировать факторы внешней среды, оказывающие значимое влияние на организацию бизнес-процессов в секторе туризма; разрабатывать прикладные решения, связанные с цифровизацией и ESG-трансформацией бизнес-процессов в секторе туризма, государственной регламентацией отрасли; использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом	Реализовывать прикладные решения, связанные с цифровизацией и ESG-трансформацией, государственной регламентацией бизнес-процессов в секторе туризма; свободно сочетать выполнение ряда освоенных профессиональных действий; свободно сочетает выполнение ряда освоенных профессиональных действий
	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с	Методов принятия организационно-управленческих решений в условиях	Оценивать обоснованность организационно-управленческих решений в условиях сложной и	Способен разрабатывать организационно-управленческие решения, которые обоснованы и имеют

⁴ Трудовая функция В/01.6 профессионального стандарта «Руководитель/управляющий гостиничного» утвержден приказом Минтруда России от 07.05.2015 N 282н

	учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	сложной и динамичной среды.	динамичной среды, оценивать социальную значимость и последствия (результаты и эффекты) принятия решений	социальную значимость. Способен учитывать сложные и динамичные условия окружающей среды и содействовать реализации данных решений. Оценить последствия принятых решений. Эффективный и ответственный подхода в рамках управленческой деятельности.
	ОПК-6 Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.	Знание современных информационных технологий в сфере туризма	Использовать современные информационные технологии в сфере туризма	Организовывать цифровое, информационно-коммуникационное сопровождение деятельности организаций в сфере туризма
УК - универсальные компетенции⁵				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Методики поиска, сбора и обработки информации, метод системного анализа.	Применять методики поиска, сбора, обработки информации, системный подход для решения поставленных задач и осуществлять критический анализ и синтез информации, полученной из актуальных российских и зарубежных источников	Активно исследовать и анализировать различные источники информации, включая научные публикации, статистические данные, отчеты и экспертные мнения. Разрабатывать критерии оценки достоверности и релевантности информации, чтобы быть уверенным в ее качестве и уметь отличить факты от мнений, аргументированные выводы от предположений.	
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Приемов целеполагания, алгоритма выработки управленческих решений	Определять цели, задачи, вырабатывать управленческие решения, в т.ч. в условиях ресурсных, прочих ограничений	Вырабатывает альтернативные и осуществлять выбор оптимальных способов достижения цели и решения задач в профессиональной сфере	

1.4. Категория слушателей

Категория слушателей – лица, имеющие или получающие высшее образование или имеющие средне профессиональное образование, а также:

⁵ Приказ Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. N 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент»

1. руководители, заместители руководителей и специалисты органов исполнительной власти субъектов РФ (туризм, культура, экономика, молодежная политика);
2. муниципальные служащие, курирующие вопросы развития территорий, работы с населением и туристами;
3. руководители, заместители руководителей и сотрудники подведомственных учреждений (учреждения высшего и среднего профессионального и общего образования, музеи, библиотеки, парки, ТИЦ, дома культуры);
4. специалисты из новых субъектов РФ, нуждающиеся в инструментах интеграции историко-культурного наследия в общероссийский контекст и запуске туристических проектов с нуля или в условиях ограниченных ресурсов.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения. Занятия проводятся с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Срок освоения: 136 академических часов, в том числе 2 академических часа итоговая аттестация.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляется для каждого запуска программы в индивидуальном режиме с учетом количества слушателей и может составлять 9 недель и 2 дня. Занятия проводятся не более 8 академических часов в день.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный график составляется для каждого запуска программы в индивидуальном режиме с учетом количества слушателей и может составлять 9 недель и 2 дня.

Таблица 2.1

Период обучения - 9 недель и 2 дня			
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
УЗ ДОТ; СР ЭО	УЗ ДОТ; СР ЭО	УЗ ДОТ; СР ЭО	УЗ ДОТ; СР ЭО
5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя
УЗ ДОТ; СР ЭО	УЗ ДОТ; СР ЭО	УЗ ДОТ; СР ЭО	УЗ ДОТ; СР ЭО
9 неделя		2 дня	
УЗ ДОТ; СР ЭО		УЗ ДОТ; СР ЭО; ИА ДОТ	

Календарный учебный график заполнен с помощью условных

обозначений:

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий;

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

2.2. Учебный план

Таблица 3

№п/п	Наименование (модуля/раздела/дисциплины/темы), практики (стажировки) ²	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме						Контактная самостоятельная работа, час
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20
Модуль 1. Управление туризмом как драйвер развития территорий		30	-	-	-	-	-	-	24	14	-	10	-	6	-	-	-	УК-1 УК-2 ПСК-1 ОПК-1 ОПК-6
1.	Современные тренды в индустрии гостеприимства и туризме	4	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-	-	УК-1 ПСК-1
2.	Государственное регулирование и организация туристской деятельности в РФ (с фокусом на новые регионы)	4	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-1 УК-1
3.	Приоритеты и механизм управления развитием туризма в субъектах РФ	4	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	2	-	-	-	УК-2
4.	Стратегический анализ: SWOT, PEST, бенчмаркинг туристского потенциала	8	-	-	-	-	-	-	6	4	-	2	-	2	Т(Д)	-	-	УК-1
5.	Цифровые навыки, организация работы распределенных команд.	4	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4	-	-	-	-	-	ОПК-6
6.	Разработка учебных проектов	6	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4	-	2				УК-2
Модуль 2. Проектирование смыслов		24	-	-	-	-	-	-	20	8	-	12	-	4	-	-	-	УК-1 УК-2

																		ПСК-1 ОПК-1
7.	Историческая политика и формирование идентичности новых регионов	4	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	2	-	-	-	УК-1 ПСК-1
8.	Драматургия сюжета: как превратить исторический факт в эмоцию	4	-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	-	-	-	-	ОПК-1
9.	Нарративное проектирование. Сторителлинг-сессия	8	-	-	-	-	-	-	6	4	-	2	-	2	-	-	-	ОПК-1
10.	Разработка учебных проектов	8	-	-	-	-	-	-	8	-	-	8	-	-	-	-	-	УК-2
Модуль 3. Клиентоцентричность в индустрии гостеприимства		20	-	-	-	-	-	-	16	6	-	10	-	4	-	-	-	УК-2 ОПК-3 ПСК-1
11.	Клиентоцентричность в госуправлении: философия и нацпроекты	6	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-	2	-	-	-	ОПК-3 ПСК-1
12.	Инструменты сервис-дизайна картирование	6	-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	2	Т(Д)	-	-	ОПК-3 ПСК-1
13.	Разработка учебных проектов	8	-	-	-	-	-	-	8	-	-	8	-	-	-	-	-	УК-2
Модуль 4. Цифровой гид: современные инструменты на практике		36	-	-	-	-	-	-	32	12	-	20	-	4	-	-	-	ОПК-6 ПСК-2 ОПК-1 УК-2
14.	Маркетинг без сложных настроек: аудитория, цели и план продвижения	4	-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	-	-	-	-	ОПК-6
15.	Цифровой помощник: нейросети для текстов и изображений	6	-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	2	-	-	-	ОПК-6 ПСК-2
16.	Общение без барьеров: инклюзия, иностранные гости и культурные особенности	4	-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	-	-	-	-	ОПК-6 ПСК-2
17.	Игропрактика: игровые механики, вопросы и интерактив	4	-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	-	-	-	-	ОПК-1 УК-2
18.	Сайт: от идеи до заявки	6	-	-	-	-	-	-	4	2	-	2	-	2	-	-	-	УК-2
19.	Как работать с маркетинговыми подрядчиками: задача, контроль, результат	4							4	2		2	-	-	-	-	-	УК-2

20.	Разработка учебных проектов	8	-	-	-	-	-	-	8	-	-	8	-	-	-	-	-	УК-2
Модуль 5. Эффективные коммуникации		24	-	-	-	-	-	-	22	6	-	16	-	2	-	-	-	ОПК-3 ОПК-1 УК-2
21.	Стандарты гостеприимства: федеральные и региональные требования	4	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-3
22.	Практикум Эффективные коммуникации	10	-	-	-	-	-	-	10	2	-	8	-	-	-	-	-	ОПК-1 УК-2
23.	Разработка учебных проектов	6	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4	-	2	-	-	-	УК-2
24.	Презентация учебных проектов (круглый стол)	4	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4	-	-	-	-	Т(Д)	УК-2
	Итого:	134	-	-	-	-	-	-	114	46	-	68	-	20	-	-	-	-
	Итоговая аттестация⁶	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-
	Всего:	136		-	-		-	-	114	46	-	68	-	20	-	-	2	-

⁶ Итоговая аттестация в формате зачёта – электронное тестирование

2.3 Содержание программы по дисциплинам

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Модуль 1 Управление туризмом как драйвер развития территорий.	Цель модуля: сформировать у слушателей системное понимание стратегического управления туристским развитием территории, включая нормативно-правовую базу, инструменты анализа, механизмы государственной поддержки и предпринимательские модели, с фокусом на специфику новых регионов.
1. Современные тренды в индустрии туризма и гостеприимства.	Тема является вводной и становится смысловым фундаментом всей программы. Она закладывает теоретическую базу и актуализирует знания слушателей о современном состоянии и векторах развития индустрии гостеприимства и туризма в России. <i>Лекция.</i>
2. Государственное регулирование и организация туристской деятельности.	Обзорная лекция по действующему законодательству. 1. Система органов государственного управления в сфере туризма 2. Государственный контроль (надзор) в туризме • Единый федеральный реестр туроператоров: порядок включения, требования, ответственность за отсутствие в реестре. • Классификация объектов туристской индустрии: гостиниц, горнолыжных трасс, пляжей. Порядок, требования, ответственность. • Аттестация экскурсоводов и гидов-переводчиков: обязательные требования, порядок прохождения, региональные особенности. 3. Инструменты государственной поддержки туризма • Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»: структура, ключевые показатели, возможности для регионов. • Государственная программа РФ «Развитие туризма» (Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 № 2439). • Субсидии и гранты: на создание кемпингов, модульных гостиниц, развитие пляжей, приобретение туристского оборудования. • Корпорация Туризм.РФ: механизмы финансирования, участия в проектах, требования к заявкам. 4. Национальные стандарты • Национальные стандарты РФ: • Профессиональные стандарты (Приказы Минтруда): «Экскурсовод (гид)», «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса», «Специалист по туризму». 5. Специфика нормативного регулирования в новых регионах (ДНР, ЛНР, Запорожская, Херсонская области) • Особенности интеграции новых регионов в правовое поле РФ в сфере туризма. • Специальные меры поддержки туристской отрасли в новых регионах (Постановления Правительства РФ, ведомственные акты). <i>Лекция.</i>
3. Приоритеты и механизм управления развитием туризма в субъектах РФ.	1. Стратегическое планирование развития туризма в регионе • Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 года (Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р): ключевые целевые показатели, сценарии развития. • Региональные стратегии и государственные программы в сфере туризма: структура, порядок разработки, согласования, утверждения. • Туристско-рекреационное районирование как основа регионального планирования: понятие, подходы, примеры макротерриторий (Юг России, Золотое кольцо, Серебряное ожерелье).

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	• Мастер-планы развития туристских территорий: назначение, структура, примеры лучших практик. 2. Анализ и оценка туристско-рекреационного потенциала региона • Структура туристско-рекреационного потенциала. • Кадастр туристских ресурсов: назначение, структура, опыт создания в субъектах РФ. • Особенности оценки потенциала новых регионов: наследие советского периода, утраченные объекты, перспективы восстановления. 3. Межведомственное взаимодействие в управлении туризмом • Координация деятельности органов власти: культура, транспорт, ЖКХ, образование, молодежная политика. • Создание координационных советов по туризму при главах регионов. • Взаимодействие с бизнесом: общественные советы, рабочие группы. • Государственно-частное партнерство (ГЧП) в туризме: правовая основа, формы, примеры реализации. <i>Лекция, самостоятельная работа.</i>
4. Стратегический анализ: SWOT, PEST, бенчмаркинг туристского потенциала.	1. Стратегический анализ внешней среды (PEST-анализ) • Понятие и назначение PEST-анализа в туризме. • Методика проведения PEST-анализа для туристской территории. • Оценка влияния факторов, ранжирование. 2. Анализ внутренней среды и SWOT-анализ • Понятие и структура SWOT-анализа. • Матрица SWOT: построение стратегий на основе пересечения полей (SO, ST, WO, WT). • Типичные ошибки SWOT-анализа в туризме. 3. Бенчмаркинг в туризме • Понятие бенчмаркинга, его виды (внутренний, конкурентный, функциональный). • Этапы проведения бенчмаркинга: выбор объекта, сбор информации, анализ, адаптация. • Бенчмаркинг туристских территорий: сравнение с регионами-аналогами. • Бенчмаркинг туристских объектов: изучение лучших практик музеев, парков, отелей. • Адаптация успешных практик к условиям новых регионов: риски и ограничения. 4. Комплексный анализ туристского потенциала территории • Методика интегральной оценки туристского потенциала. • Картирование туристских ресурсов: создание туристского паспорта территории. • Оценка конкурентоспособности территории: индекс туристской привлекательности. • Выявление «точек роста» и «узких мест». <i>Лекция, практическая работа, самостоятельная работа.</i>
5. Цифровые навыки, организация работы распределенных команд.	Инструменты работы с распределенными командами, знакомство с основными дистанционными образовательными инструментами. МТС-линк – организация общих конференций и работа сессионных залов; Яндекс-доска – интерактивное онлайн-пространство для работы команд; Макс – пространство для организации коммуникации

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	Яндекс диск – облачное пространство для хранения файлов. <i>Практическая работа с модератором (4 часа).</i>
6. Разработка учебных проектов. Проектная-практическая работа.	Проектная сессия «Стратегия и бизнес-модель территории».(4 часа) Разработка проектных идей в индустрии гостеприимства. Выбор и генерация проектных идей. Формулирование целей и результатов. Анализ возможностей реализации идеи. Обоснование осуществимости. Постановка цели и описание проекта. Интерактивная проектная сессия в малых группах. <i>Практическая работа с модератором. Самостоятельная работа.</i>
Модуль 2. Проектирование смыслов.	Цель модуля: сформировать у слушателей компетенции по созданию и трансляции уникальных историко-культурных нарративов, превращению исторических фактов в эмоциональные сценарии, способствующие формированию идентичности территории, патриотическому воспитанию и повышению туристской привлекательности, с особым фокусом на новые регионы.
7. Историческая политика и формирование идентичности новых регионов.	1. Теоретические основы: нарратив и идентичность • Понятие нарратива: от литературного термина к управленческому инструменту. • Историческая политика как часть государственной культурной политики. • Роль нарративов в формировании патриотизма, гражданской ответственности, привязанности к месту. 2. Историко-культурное наследие новых регионов: специфика и вызовы • Проблема множественности интерпретаций: как работать со сложным историческим прошлым. • Объекты культурного наследия: состояние, угрозы, перспективы восстановления и музеефикации. 3. Принципы формирования государственной исторической политики в новых регионах • Стратегия государственной культурной политики до 2030 года. • Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей. • Единство исторического пути: интеграция истории новых регионов в общероссийский нарратив. • Патриотическое воспитание через туризм: экскурсии для школьников и молодежи. 4. «Точки нарративного притяжения»: методика выявления • Анализ исторических источников: архивы, музеи, мемуары, местные легенды. • Картирование исторических событий: создание исторической карты территории. • Работа с местным сообществом: сбор устных историй, легенд, семейных преданий. <i>Лекция, самостоятельная работа.</i>
8. Драматургия сюжета: как превратить исторический факт в эмоцию.	1. Основы драматургии для не-драматургов 2. Типы сюжетов в туристском сторителлинге 3. Работа с эмоциональными триггерами 4. Адаптация сюжета под разные форматы 5. Типичные ошибки и анти-паттерны <i>Лекция, практическая работа с модератором).</i>
9. Нарративное проектирование. Сторителлинг-сессия.	Интерактивная сессия с элементами тренинга, питч-сессия, групповая обратная связь.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	<i>Лекция, практическая работа с модератором), самостоятельная работа.</i>
10. Разработка учебных проектов. Проектная-практическая работа.	На основе изученных материалов и результатов сторителлинг-сессии слушатель разрабатывает смысловую часть своего итогового проекта. Интерактивная проектная сессия в малых группах. Практическая работа (8 часов): разработать драматургическую структуру (синопсис) для экскурсии, события или презентации на основе исторического материала своей территории. <i>Проектная работа с модератором</i>
Модуль 3. Клиентоцентричность в индустрии гостеприимства	Цель модуля: сформировать у слушателей системные компетенции по проектированию клиентского опыта на территории, включая методологию сервис-дизайна, картирование пути клиента, анализ точек контакта и организацию межведомственного взаимодействия для создания бесшовной и дружелюбной среды для жителей и туристов, с особым фокусом на новые регионы.
11. Клиентоцентричность в управлении: философия и нацпроекты.	- От «оказания услуг» к «управлению впечатлениями» - Клиентоцентричность как философия управления: не просто «удовлетворить потребность», а «создать положительное впечатление». - Экономика впечатлений: четыре сферы впечатлений (развлечение, обучение, эстетика, эскапизм) и их применение к территории. - Клиентоцентричность в системе государственного управления - Стандарт клиентоцентричности в государственном управлении (утвержден Правительством РФ): основные положения. - Принципы клиентоцентричности для органов власти. - Связь с национальными целями и проектами - Национальная цель «Комфортная и безопасная среда для жизни». - Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»: целевые показатели, связанные с удовлетворенностью туристов. - Национальный проект «Жилье и городская среда»: формирование комфортной городской среды. - Национальный проект «Культура»: создание современной инфраструктуры для досуга. - Особенности внедрения клиентоцентричности в новых регионах. - Межведомственное взаимодействие и создание бесшовной среды. <i>Лекция. Самостоятельная работа.</i>
12. Инструменты сервис-дизайна. Картирование.	- Введение в сервис-дизайн - Роль сервис-дизайна в развитии территорий и туризме. - Исследование клиентского опыта: методы сбора данных - Профилирование пользователей Практика создания персон на основе реальных данных. - Картирование пути клиента - Точки контакта и их анализ - Интеграция инструментов сервис-дизайна в управленческую практику. <i>Лекция, практическая работа с модератором. Самостоятельная работа.</i>
13. Разработка учебных проектов. Проектная-практическая работа.	На основе материалов тем модуля 3 и результатов практикума слушатель дорабатывает дизайн-часть своего итогового проекта. <i>Практическая работа с модератором.</i>

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Модуль 4. Цифровой гид: современные инструменты на практике	Цель модуля: сформировать у слушателей системные компетенции для использования современных цифровых инструментов.
14. Маркетинг без сложных настроек: аудитория, цели и план продвижения	Тема посвящена обзору классических и современных инструментов продвижения туристских территорий и объектов, формируя у слушателей системное понимание маркетинговых коммуникаций. 1. Эволюция маркетинга в туризме 2. Комплекс маркетинговых коммуникаций в туризме. 3. Инструменты продвижения туристских территорий 4. Особенности продвижения новых регионов <i>Лекция, практическая работа с модератором.</i>
15. Цифровой помощник: нейросети для текстов и изображений.	Роль цифровых инструментов и искусственного интеллекта в современном мире Суть цифровых инструментов: как сделать первые уверенные шаги в их освоении - Понять, какие цифровые инструменты существуют для создания контента, чтобы ставить задачи подчиненным и контролировать качество, а также использовать некоторые инструменты самостоятельно для быстрых задач. - Как собирать различную информацию о пользователях соцсетей по заданному алгоритму - Как анализировать целевую аудиторию - Почему важно анализировать целевую аудиторию <i>Лекция, практическая работа с модератором), самостоятельная работа.</i>
16. Общение без барьеров: инклюзия, иностранные гости и культурные особенности.	Цель темы: понять, как цифровые инструменты помогают выполнять требования доступной среды и делать объекты привлекательными для людей с инвалидностью, а также обучить сотрудников базовым навыкам. <i>Лекция, практическая работа с модератором.</i>
17. Игропрактика: игровые механики, вопросы и интерактив.	Цель темы: понять, как игровые механики повышают вовлеченность туристов, особенно детей и молодежи, и как организовать разработку игровых элементов силами сотрудников. <i>Лекция, практическая работа с модератором.</i>
18. Сайт: от идеи до заявки.	Проектная мастерская с работой в малых группах, использованием ноутбуков/планшетов, доступом в интернет. <i>Лекция, практическая работа с модератором, самостоятельная работа.</i>
19. Как работать с маркетинговыми подрядчиками: задача, контроль, результат.	Финальная тема блока. Участники учатся ставить задачи дизайнеру, копирайтеру, SMM-специалисту или таргетологу, оценивать предложения, принимать результат и не теряться в профессиональной терминологии. Нейросети можно использовать для подготовки ТЗ, проверки формулировок, вопросов подрядчику и анализа результата. <i>Лекция, практическая работа</i>
20. Разработка учебных проектов. Проектная-практическая работа.	На основе материалов модуля 4 и результатов практикума слушатель дорабатывает свой итоговый проект. <i>Практическая работа с модератором, самостоятельная работа</i>
Модуль 5. Эффективные коммуникации.	Цель модуля: сформировать у слушателей компетенции эффективных коммуникаторов, способного внедрять разработанные проекты, обучать персонал и проводить аудит качества, с особым фокусом на новые регионы.
21. Стандарты гостеприимства: федеральные и региональные требования.	1. Понятие и структура стандартов гостеприимства • Что такое стандарт: от «униформы» к «философии сервиса». 2. Ключевые области стандартизации в туризме и гостеприимстве

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
	3. Особенности применения стандартов в разных типах учреждений 4. Стандарты гостеприимства в новых регионах: вызовы и возможности • Анализ текущей ситуации: какие стандарты уже внедрены, какие отсутствуют. • Типичные нарушения и проблемы: хамство, равнодушие, анти-санитария, отсутствие навигации. • Приоритетные направления внедрения стандартов: быстрые победы (приветствие, чистота, базовая информация). • Возможность создания уникального «регионального стандарта гостеприимства» для новых территорий с учетом их историко-культурной специфики. • Роль амбассадоров во внедрении стандартов: не как надсмотрщиков, а как носителей новой культуры. <i>Лекция.</i>
22. Практикум «Эффективные коммуникации».	Интерактивный тренинг в малых группах с использованием инструментов визуализации. Отработка навыков эффективной коммуникации. Осознание участниками своих сильных сторон и ресурсов в сфере общения. Роль внешних и внутренних коммуникаций. Коммуникации как инструмент достижения поставленных целей. Проблемы передачи и искажения информации в процессе коммуникации, в процессе реализации проектов. Техники аргументации своей позиции. <i>Лекция, практическая работа с модератором.</i>
23. Разработка учебных проектов. Проектная-практическая работа.	На основе материалов всех модулей (1-5) слушатель завершает работу над итоговым проектом, готовит презентацию. <i>Практическая работа с модератором, самостоятельная работа.</i>
24. Презентация учебных проектов (круглый стол).	Итоговое выступление перед экспертами. <i>Круглый стол, практическая работа с модераторами.</i>

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения обучения слушателей и проведения итоговой аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- аудиториями для проведения практических занятий, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей: персональные компьютеры, пакеты прикладных программ SPSS/PC+STATISTIKA, программный комплекс ТЕСТУНИВЕРСАЛ, системы дистанционного обучения «Прометей» и WebSoft, компьютерная система «e-Learning-IDOX», СУБД MS Access, правовые базы данных «КонсультантПлюс», «Гарант», «Кодекс», «Эталон», комплекс компьютерных моделей социально-политических процессов (разработка РАНХиГС).

Аудиторный фонд обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, который ежегодно обновляется.

Для обеспечения обучения слушателей и проведения итоговой аттестации в Академии используется система дистанционного обучения РАНХиГС: <https://lms-dro.ranepa.ru/>

Технические требования:

- 1) Высокоскоростной доступ к сети «Интернет» (скорость не ниже 1,5 Мбит/с);
- 2) Наличие оборудования со следующими характеристиками:
 - Компьютеры или ноутбуки с установленным браузером: Internet Explorer 9 или выше; Safari 7 или выше; Mozilla Firefox 27 или выше; Opera 11.6 или выше; Google Chrome 18 или выше.
 - Планшеты на ОС Android 4.x или выше; iPad2, iPad3, iPad Air, The New iPad на iOS 6.x или выше; на ОС Windows RT.

Занятия проводятся на платформе МТС ЛИНК по предоставленной ссылке. Слушателям обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Для слушателей Академии доступны следующие информационные базы:

Англоязычные информационные ресурсы:

- EBSCO;
- IMF elibrary;
- Oxford Handbooks Online;
- World Bank Elibrary;
- Wiley Online Library;

Русскоязычные информационные ресурсы:

- eLIBRARY.RU;
- Google Scholar (Google Академия);
- Polpred.com Обзор СМИ;

- Интернет-сервис «Антиплагиат»;
- Система профессионального анализа рынков и компаний «СПАРК»;
- Университетская библиотека ONLINE\$
- Электронная библиотека издательского дома «Гребенников».

Каждый слушатель обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде (сайт: <http://migsu.ranepa.ru/portal>), которая обеспечивают возможность индивидуального доступа для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет, как на территории РАНХиГС, так и вне ее. Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам, дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах;
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- формирование электронного портфолио слушателя, в том числе сохранение работ слушателя, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет».

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

Корпоративная сеть обеспечивает коммуникацию преподавателей, сотрудников и слушателей.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Содержание обучения по образовательной программе связано с его средой таким образом, чтобы учебная среда стала не отвлекающим, а вспомогательным фактором процесса обучения.

Повышение эффективности образования, основанного на новых технологиях, связано с совершенствованием организации среды обучения. Поэтому проведение учебного процесса обеспечено современными техническими средствами и учебно-методической литературой. Слушатели имеют доступ в читальные залы, библиотечный фонд РАНХиГС (<http://prog.ranepa.ru/>).

Пример практического задания в рамках практической/проектной работы.

Учебный процесс на занятиях ведется индивидуально и в командах, с сопровождением проектной работы преподавателем-модератором.

1. ТЕМА 4. Стратегический анализ: SWOT, PEST, бенчмаркинг туристского потенциала.

Задание 4.1. PEST-анализ территории (экспресс-вариант)

Описание: В группах слушатели проводят быстрый PEST-анализ своей территории и выявляют ключевые факторы внешней среды.

Ход работы:

1. Работа в малых группах (по 4-5 человек).
2. Для своей территории заполните таблицу PEST-анализа:

Политические факторы	Экономические факторы
- Поддержка туризма на федеральном уровне - Региональные программы поддержки - Отношения с соседними регионами - Санкционные ограничения (для новых регионов)	- Доходы населения региона - Инвестиционная привлекательность - Стоимость строительства и обслуживания - Туристский поток и его динамика
Социальные факторы	Технологические факторы
- Демографическая ситуация - Отношение местных жителей к туристам - Туристские тренды и предпочтения - Миграционные процессы	- Доступность интернета и связи - Цифровые платформы продвижения - Инновации в гостеприимстве - Доступность онлайн-сервисов

3. Оцените влияние каждого фактора по шкале от 1 до 5 (1 — минимальное, 5 — критическое).

4. Выделите 3-5 ключевых факторов, которые будут определять развитие туризма в ближайшие 3 года.

5. Презентация результатов: каждая группа представляет 3 ключевых вывода. Ожидаемый результат: Слушатели учатся системно оценивать внешнюю среду и видеть, как политические, экономические, социальные и технологические факторы влияют на туризм.

Время выполнения: 60 минут.

Задание 4.2. Матрица полномочий и ответственности

Описание: Слушатели анализируют распределение полномочий в сфере туризма между уровнями власти и заполняют матрицу ответственности.

Ход работы:

1. Индивидуально или в парах заполните таблицу «Кто отвечает за развитие туризма в моем регионе»:

Вопрос / Задача	Федеральный уровень	Региональный уровень	Муниципальный уровень	Частный бизнес / НКО
Разработка стратегии развития туризма				
Создание ТИЦ				
Развитие туристской навигации				
Обучение персонала в сфере гостеприимства				

Продвижение региона на федеральных выставках				
Благоустройство туристских маршрутов				

2. Отметьте галочками, кто за что отвечает по факту (не по закону, а в реальности).

3. Подчеркните строки, где возникает «разрыв» — когда никто не отвечает или ответственность размыта.

4. Обсуждение в группе: какие разрывы самые критичные? Как их можно закрыть?

Ожидаемый результат: Слушатели осознают, что успех туристского развития зависит от согласованности действий всех уровней, и выявляют «зоны ответственности» для своей работы.

Время выполнения: 30 минут.

2. ТЕМА 5. Цифровые навыки, организация работы распределенных команд.

Описание: Знакомство с основными дистанционными образовательными инструментами. Задание для работы индивидуально.

Ход работ: изучите инструменты интерактивной онлайн доски и выполните задание «Визитка».

Представьтесь:

- напишите на стикере желтого цвета ФИО, место работы и Ваш регион РФ.
- по возможности разместите на стикере своё фото или картинку.
- на стикере зеленого цвета одной фразой опишите, что Вы ожидаете от участия в этой программе. Можете создать несколько стикеров. Разместите их возле своего желтого стикера.
- стрелками свяжите все ваши стикеры.

Ожидаемый результат: Слушатели научились работать на онлайн доске.

Время выполнения: 180 минут.

3. ТЕМА 6. Разработка учебных проектов

Задание 6.1. Создание команды.

Описание: Команды слушателей (по 4–6 человек) разрабатывают и защищают комплексную концепцию развития туристской территории на основе материалов, созданных в ходе программы. Проект объединяет все 5 модулей программы и демонстрирует способность команды создавать целостное, реализуемое решение для реальной территории (или вымышленной, но максимально приближенной к реальным условиям новых регионов).

Ход работ:

Часть 1. Формирование команд и выбор территории.

1. **Формирование команд:** Модератор формирует команды по 4–6 человек из слушателей, представляющих разные территории (для обмена опытом) или, наоборот, одну территорию (для глубины проработки). Рекомендуемый вариант — смешанные команды: 3–4 человека с одной территории + 2 человека с других территорий для свежего взгляда.
2. **Выбор территории:**

- Команда выбирает реальную территорию (город, район, муниципалитет) для разработки концепции. Приоритет — территории, которые нуждаются в развитии туризма, особенно новые регионы.
- Если команда работает с разными территориями, можно выбрать одну из них как «пилотную» для проекта.

3. Распределение ролей внутри команды:

- **Капитан команды** — координатор, отвечает за сроки и целостность проекта.
- **Стратег** — отвечает за стратегическую часть (Модуль 1).
- **Сторителлер** — отвечает за смысловую часть (Модуль 2).
- **Дизайнер опыта** — отвечает за сервис-дизайн (Модуль 3).
- **Маркетолог** — отвечает за продвижение (Модуль 4).
- **Амбассадор** — отвечает за внедрение и стандарты (Модуль 5).

Ожидаемый результат: Слушатели объединяются в команды и выбирают территорию для проработки.

Время выполнения: 20 минут.

Задание 6.2. SWOT-анализ территории.

Описание: Слушатели проводят полный SWOT-анализ своей территории (или выбранного объекта — города, района, муниципалитета).

Ход работы:

1. Работа в малых группах. Каждая группа выбирает свою территорию (желательно реальную, чтобы потом использовать для итогового проекта).

2. Заполните матрицу SWOT:

	Помогает достижению цели	Мешает достижению цели
Внутренняя среда	Strengths (Сильные стороны) - Уникальные достопримечательности - Богатая история - Развитая инфраструктура	Weaknesses (Слабые стороны) - Кадровый дефицит - Плохая навигация - Низкое качество сервиса
Внешняя среда	Opportunities (Возможности) - Федеральные программы поддержки - Рост внутреннего туризма - Интерес к патриотическим маршрутам	Threats (Угрозы) - Сокращение бюджетного финансирования - Конкуренция с соседними регионами - Информационные риски (для новых регионов)

3. Заполните поля конкретными фактами (не менее 5 пунктов в каждом квадранте).

4. На основе пересечения квадрантов сформулируйте стратегические направления:

- SO-стратегии (использование сильных сторон для реализации возможностей).

- ST-стратегии (использование сильных сторон для нейтрализации угроз).
- WO-стратегии (преодоление слабых сторон за счет возможностей).
- WT-стратегии (минимизация слабых сторон и уход от угроз).

5. Презентация: каждая группа представляет 2-3 ключевые стратегии (по 5 минут).

Ожидаемый результат: Слушатели учатся не просто перечислять факторы, а строить стратегии на основе их пересечения.

Время выполнения: 40 минут.

Задание 6.3. Быстрый аудит туристского потенциала.

Описание: Слушатели проводят экспресс-оценку туристского потенциала своей территории и выявляют «точки роста».

Ход работы:

1. Индивидуально или в парах.

2. На основе собственных знаний и открытых источников заполните таблицу оценки ресурсов:

Категория ресурсов	Оценка (1-5)	Комментарий / Что есть конкретно
Культурно-исторические ресурсы (памятники, музеи)		
Природные ресурсы (ландшафты, парки, водоемы)		
Инфраструктурные ресурсы (гостиницы, транспорт)		
Человеческие ресурсы (кадры, гиды)		
Событийные ресурсы (фестивали, праздники)		
Инвестиционный потенциал (интерес бизнеса)		

3. Выделите 3-5 «точек роста» — направлений, которые имеют наибольший потенциал при минимальных вложениях.

4. Сформулируйте краткую дорожную карту развития на 1 год (3-5 ключевых мероприятий).

Ожидаемый результат: Слушатели учатся быстро оценивать ситуацию и выделять главное, не распыляясь.

Время выполнения: 40 минут.

Задание 6.4. Бенчмаркинг управленческих практик.

Описание: Слушатель выбирает два региона-лидера в сфере туризма (не свой) и анализирует их управленческие подходы.

Ход работы:

1. Выберите 2 региона РФ, которые являются успешными примерами развития туризма (например, Татарстан, Калининградская область, Краснодарский край, Тюменская область).

2. Изучите открытые источники:
 - Официальные сайты органов власти (разделы по туризму).
 - Региональные стратегии и программы развития туризма.
 - Отчеты о реализации (если есть).
 - Публикации в СМИ.
 3. Сравните по следующим критериям:
 - Структура управления (отдельный комитет/министерство или в составе другого ведомства).
 - Наличие и содержание региональной стратегии развития туризма.
 - Инструменты поддержки бизнеса (субсидии, гранты, льготы).
 - Работа с муниципалитетами (как выстроена координация).
 - Ключевые проекты и их результаты.
 4. Подготовьте таблицу сравнения и письменный вывод:
 - Какие управленческие решения из этих регионов можно адаптировать для вашей территории?
 - Какие решения не подходят и почему?
- Результат работы: Таблица сравнения + текстовые выводы (на онлайн доске или файл).
- Время выполнения: 40 минут.

4. Тема 8. Драматургия сюжета: как превратить исторический факт в эмоцию.

Задание 8.1. Разогрев: «Холодный факт — горячая история».

Описание: Упражнение-ледокол, которое показывает разницу между сухим фактом и эмоциональной историей.

Ход работы:

1. Преподаватель раздает каждому слушателю карточку с «холодным фактом»:
 - *«Здание построено в 1875 году»*
 - *«В городе проживает 50 тысяч человек»*
 - *«Война длилась 4 года»*
 - *«Памятник открыт в 1967 году»*
 - *«В музее 10 тысяч экспонатов»*
2. Задание: за 2 минуты превратить свой «холодный факт» в «горячую историю» — добавить детали, эмоции, контекст, сделать так, чтобы это зацепило слушателя.
3. Каждый по кругу зачитывает свою «горячую историю» (по 30 секунд). Группа голосует (аплодисментами) за самую яркую.
4. Обсуждение: Что мы сделали с фактом? Какие приемы сработали? Почему одни истории звучат, а другие нет?

Время выполнения: 15 минут.

Результат работы: Слушатели на собственном опыте понимают разницу между фактом и историей, разогреваются к творческой работе.

Задание 8.2. Теория на практике: «Структура истории».

Описание: Слушатели анализируют короткий видеоролик или текст и выделяют элементы драматургической структуры (экспозиция, завязка, развитие, кульминация, развязка).

Ход работы:

1. Преподаватель включает короткий видеоролик (3-5 минут) — успешный туристический проморолик, короткометражку о городе или фрагмент фильма.

2. Задание (индивидуально или в парах):
 - Запишите, что в ролике является:
 - **Экспозицией** (где происходит действие, кто герой);
 - **Завязкой** (что меняется, появляется цель/проблема);
 - **Развитием** (какие события происходят, как герой действует);
 - **Кульминацией** (самый напряженный/эмоциональный момент);
 - **Развязкой** (чем всё заканчивается, какой вывод).
3. Общее обсуждение (5-7 минут):
 - У всех ли совпало выделение элементов?
 - Какие приемы создали эмоциональное воздействие?
 - Что из этого можно использовать в презентации?

Время выполнения: 20 минут.

Ожидаемый результат: Слушатели учатся «разбирать» истории на элементы, видеть структуру за эмоциональным воздействием.

Задание 8.3. Работа в группах: «Драматургия экскурсии» (35 минут)

Описание: Слушатели в группах разрабатывают драматургическую структуру для реального маршрута в своем муниципалитете.

Ход работы:

1. Разделите группу на команды по 4-5 человек. Каждая команда получает:
 - Карточку с кратким описанием реальной территории / достопримечательности (например, музей-заповедник, городская площадь, исторический квартал).
 - Базовые исторические факты (даты, события, персоналии).
2. Задание: на основе полученных фактов разработать драматургию маршрута продолжительностью 30-40 минут.
 - Определить «главного героя» (что или кто будет в центре внимания).
 - Создать структуру по шагам:
 - **Экспозиция** — где встречаем гостей, как настраиваем на нужный лад.
 - **Завязка** — что происходит в начале маршрута, какая интрига создается.
 - **Развитие** — 2-3 ключевых точки маршрута, что на них показываем и рассказываем.
 - **Кульминация** — самая сильная точка маршрута, эмоциональный пик.
 - **Развязка** — что оставляем в памяти, чем завершаем.
 - Придумать 2-3 вовлекающих приема (загадка, вопрос к группе, неожиданный факт).
3. Каждая группа представляет свою драматургическую схему (по 3-4 минуты). Остальные задают вопросы, отмечают сильные стороны.
4. Преподаватель резюмирует: как связать драматургию с реальным маршрутом, не жертвуя исторической точностью.

Время выполнения: 35 минут.

Ожидаемый результат: Слушатели применяют драматургическую структуру к реальному материалу, учатся видеть маршрут как историю, а не просто набор точек.

Задание 8.4. Эмоциональный акцент: «Взгляд через эмоции».

Описание: Упражнение на поиск эмоционального ядра истории.

Ход работы:

1. Преподаватель предлагает каждой группе (или индивидуально) один и тот же исторический факт, но с разными «заданиями»:
 - «В 1943 году в этом здании находился госпиталь».
2. Задания для разных подгрупп:
 - **Группа А:** Расскажите эту историю так, чтобы вызвать чувство **гордости**.
 - **Группа Б:** Расскажите эту историю так, чтобы вызвать чувство **сопереживания**.
 - **Группа В:** Расскажите эту историю так, чтобы вызвать чувство **надежды и возрождения**.
 - **Группа Г:** Расскажите эту историю так, чтобы вызвать чувство **удивления** (неожиданный факт).
3. Каждая группа представляет свой вариант (по 1-2 минуты).
4. Обсуждение:
 - Что менялось в способе подачи? (слова, интонация, акценты)
 - Можно ли совместить разные эмоции в одной экскурсии?
 - Какой подход подходит для вашей целевой аудитории?

Ожидаемый результат: Слушатели осознают, что один и тот же факт может вызывать разные эмоции в зависимости от способа подачи, и учатся осознанно выбирать эмоциональный тон.

Время выполнения: 20 минут.

5. Тема 9. Нарративное проектирование. Сторителлинг-сессия.

Формат: Проектная сессия с элементами питч-сессии и групповой обратной связи.

Задание 9.1. Разминка: «Расскажи историю за 60 секунд».

Описание: Быстрое упражнение на развитие навыков устного сторителлинга.

Ход работы:

1. Каждый слушатель получает карточку со случайным объектом или персонажем:
 - «Старый фонарь на городской площади»
 - «Золотой ключик, найденный в парке»
 - «Памятник неизвестному солдату»
 - «Старая скамейка у фонтана»
 - «Городской почтовый ящик»
 - «Вывеска "Фотоателье" 1920 года»
2. Задание: за 1 минуту придумать и рассказать историю, связанную с этим объектом, так, чтобы заинтересовать слушателя.
3. Выступают по желанию (или по кругу). Группа отмечает лучшие истории аплодисментами.
4. Мини-обсуждение (3-4 минуты):
 - Что в этой истории «зацепило»?
 - Как обычный объект стал героем?
 - Какие приемы использовали рассказчики?

Ожидаемый результат: Слушатели входят в творческое состояние, преодолевают страх «чистого листа», видят, как обычные объекты могут стать носителями историй.

Время выполнения 15 минут.

Задание 9.2. Конструктор историй: «Сборка нарратива».

Описание: Групповая работа по созданию целостного нарратива для территории из «кусочков» фактов и деталей.

Ход работы:

1. Участники работают в командах по 4-5 человек. Каждая команда получает «коробку» с элементами:
 - **Факты:** даты, события, имена (например, «1812 год», «пожар 1864», «купец Иванов»).
 - **Места:** улицы, здания, площади (например, «Гостиный двор», «Старая пристань»).
 - **Детали:** запахи, звуки, предметы (например, «звон колоколов», «запах свежей выпечки», «булыжная мостовая»).
 - **Эмоции:** ключевое чувство, которое нужно вызвать (гордость, удивление, ностальгия).
2. Задание: из элементов «коробки» собрать целостный нарратив (историю) для территории. Это может быть:
 - Текст для экскурсии.
 - Сценарий для иммерсивной прогулки.
 - Легенда для туристического маршрута.
 - Пост для социальных сетей.
3. Формат: 2-3 абзаца текста (не более 300 слов), которые можно прочитать вслух за 1-2 минуты.
4. После завершения работы (25-30 минут) — презентация историй.

Ожидаемый результат: Слушатели учатся комбинировать разрозненные элементы в целостное повествование, понимают, как факты, детали и эмоции работают вместе.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 9.3. Разбор лучших практик: «Чужой опыт».

Описание: Слушатели анализируют успешные нарративные проекты и выделяют ключевые приемы.

Ход работы:

1. Преподаватель раздает каждой группе описание одного успешного нарративного проекта (или показывает короткое видео):
 - **Практика 1:** Проект «Москва глазами инженера» (истории через архитектуру).
 - **Практика 2:** Музей-заповедник «Куликово поле» (иммерсивные программы).
 - **Практика 3:** Проект «Новогодняя столица России» в Калуге (событийный нарратив).
 - **Практика 4:** Проект «Урюпинск — столица российской провинции» (брендинг через нарратив).
2. Задание для групп:
 - Прочитайте/посмотрите описание практики.
 - Выделите 3-5 ключевых приемов сторителлинга, которые там использованы.
 - Ответьте на вопрос: можно ли эти приемы применить в вашей территории?
3. Каждая группа представляет свой разбор (по 2-3 минуты).
4. Общее обсуждение (5-7 минут):
 - Какие приемы повторяются в разных практиках?
 - Что можно перенять немедленно (быстрые победы)?
 - Что требует ресурсов и времени?

Ожидаемый результат: Слушатели расширяют свой «инструментарий» сторителлинга, вдохновляются успешными примерами.

Время выполнения: 20 минут.

Задание 9.4. Питч-сессия: «Защита истории». (25 минут)

Описание: Каждая группа презентует свою историю (или концепцию) для «инвестора» или «туриста».

Ход работы:

1. Каждая команда дорабатывает свою историю, созданную в задании 9.2, для публичного выступления.
2. Формат выступления: 3-4 минуты, как будто вы рассказываете историю туристам на экскурсии или презентуете концепцию инвестору.
3. Критерии оценки:
 - Захватывает ли начало?
 - Есть ли эмоциональный пик (кульминация)?
 - Остается ли «послевкусие»?
 - Используются ли яркие детали?
 - Соответствует ли история духу территории?
4. После каждого выступления — короткая обратная связь от группы и преподавателя (по принципу «золотого треугольника»: «что хорошо — что можно улучшить — идеи»).

Ожидаемый результат: Слушатели тренируют навык публичного повествования, учатся получать и давать конструктивную обратную связь, дорабатывают свои истории до «боевого» состояния.

Время выполнения: 25 минут.

6. Тема 10. Разработка учебных проектов.

Задание 10.1. Создание драматургии для своей территории

Описание: Слушатель разрабатывает драматургическую структуру для экскурсии или событийного мероприятия на своей территории.

Ход работы:

1. Выберите объект или территорию, которую вы хорошо знаете (ваш город, район, музей, парк, улица).
2. Соберите базовые исторические факты (можно использовать открытые источники, краеведческую литературу, местные архивы).
3. Определите «главного героя» вашей истории — это может быть:
 - Историческая личность (архитектор, купец, солдат, писатель).
 - Сама территория (как она менялась во времени).
 - Сообщество (жители, ремесленники, герои войны).
4. Разработайте драматургическую структуру по шагам:
 - **Название** экскурсии / события (интригующее, запоминающееся).
 - **Экспозиция** (где начинаем, как настраиваем).
 - **Завязка** (что создает интерес, интригу).
 - **Развитие** (2-3 ключевых точки, их смысловая нагрузка).
 - **Кульминация** (эмоциональный пик).
 - **Развязка** (завершение, «послевкусие»).
5. Заполните **бланк драматургической структуры** (шаблон прилагается).
6. Дополнительно (по желанию, для продвинутых): напишите короткий текст-зачин для первой точки маршрута — так, чтобы сразу захватить внимание.

Критерии оценки:

- Наличие всех элементов драматургической структуры.
- Логичность и эмоциональность построения.
- Опора на реальные исторические факты.
- Соответствие целевой аудитории.

Форма сдачи: Заполненный бланк (текстовый файл или PDF).

Шаблон бланка драматургической структуры

Элемент структуры	Содержание (что происходит)	Эмоциональный эффект (что чувствует аудитория)
Название		
Экспозиция (где и как начинаем)		
Завязка (что создает интригу)		
Развитие (точка 1)		
Развитие (точка 2)		
Развитие (точка 3)		
Кульминация (пик эмоций)		
Развязка (чем завершаем)		
Ключевая идея (что остается в памяти)		

Ожидаемый результат команды разрабатывают драматургическую структуру для экскурсии или событийного мероприятия на своей территории.

Время выполнения 180 минут.

Задание 10.2. Разработка сценария для события или экскурсии.

Описание: Слушатель разрабатывает полный сценарий для события (экскурсии, квеста, фестиваля, презентации) на основе нарратива, созданного в заданиях по теме 8.

Ход работы:

1. Возьмите за основу драматургическую структуру, разработанную в задании темы 8.
2. Разверните ее в полный сценарий, включающий:
 - **Вводную часть** (2-3 минуты): как встречаем, настраиваем, зачем мы здесь.

- **Основную часть** (15-20 минут): ключевые точки маршрута, что показываем, что рассказываем, какие вопросы задаем группе, какие детали акцентируем.
 - **Заключительную часть** (2-3 минуты): чем завершаем, что оставляем «на память».
3. Добавьте в сценарий:
- **2-3 вовлекающих приема** (вопросы к группе, загадки, неожиданные повороты).
 - **Не менее 3 ярких деталей** (конкретные описания: звук, запах, тактильное ощущение, необычный факт).
 - **Эмоциональный пик** (кульминация, где эмоции достигают максимума).
4. Оформите сценарий по предложенному шаблону.

Критерии оценки:

- Структурированность (есть все части).
- Эмоциональная насыщенность.
- Использование драматургических приемов.
- Реалистичность и применимость на практике.
- Соответствие целевой аудитории.

Форма сдачи: Текстовый файл или PDF с заполненным шаблоном сценария (3-5 страниц).

Шаблон сценария для экскурсии / события

Раздел	Содержание	Примечания (приемы, детали)
Название		
Целевая аудитория		
Продолжительность		
Вводная часть (экспозиция)	Что говорим, где встречаем, как настраиваем	Какие приемы используем для вовлечения
Основная часть — точка 1	Локация, что показываем, о чем рассказываем	Вовлекающий вопрос / неожиданный факт
Основная часть — точка 2	Локация, что показываем, о чем рассказываем	Эмоциональная деталь (звук, запах)
Основная часть — точка 3	Локация, что показываем, о чем рассказываем	Кульминационный момент

Раздел	Содержание	Примечания (приемы, детали)
Заключительная часть	Как завершаем, что оставляем в памяти	Призыв вернуться / поделиться впечатлениями
Ключевая идея	Что должны запомнить и почувствовать	

Ожидаемый результат команды разрабатывают драматургическую структуру для экскурсии или событийного мероприятия на своей территории.

Время выполнения 180 минут.

7. Тема 12. Инструменты сервис-дизайна картирование.

Задание 12.1. Построение карты пути клиента для туристского объекта.

Описание: научить слушателей применять инструмент Карта пути клиента (CJM) для анализа и улучшения клиентского опыта на туристском объекте.

Ход работы:

Часть 1. Введение и разогрев.

1.1. Блиц-опрос: «Мой лучший и худший клиентский опыт»

- Каждый слушатель вспоминает свой лучший и худший опыт взаимодействия с туристским объектом (музей, гостиница, парк, ТИЦ).
- За 1 минуту запишите 3 ключевых слова, описывающих каждый опыт.
- Обмен в парах: расскажите партнеру о своем опыте (по 1 минуте).

1.2. Определение понятий:

- **Карта пути клиента (CJM)** — это пошаговая карта, на которой видно, как люди решают свои задачи с помощью продукта или услуги.
- CJM помогает компании взглянуть на свой сервис глазами клиента, выявить «болевые точки» и найти возможности для улучшения.

Часть 2. Теория: структура CJM.

Преподаватель объясняет структуру CJM на примере:

Структура карты пути клиента:

Этап пути	Действия пользователя	Точки контакта	Мысли и чувства	Боли и проблемы	Возможности для улучшения
<i>До посещения</i>					
<i>Прибытие</i>					
<i>Пребывание</i>					
<i>Уход</i>					
<i>После посещения</i>					

Ключевые понятия:

- **Точки контакта (Touchpoints)** — места взаимодействия клиента с объектом (сайт, касса, экскурсовод, туалет, сувенирный киоск);
- **«Болевые точки» (Pain Points)** — моменты, где клиент испытывает дискомфорт, разочарование, непонимание;
- **Эмоциональный профиль** — какие эмоции испытывает клиент на каждом этапе.

Часть 3. Работа в группах: создание CJM.

3.1. Формирование групп.

- Разделитесь на группы по 4–5 человек.
- Каждая группа выбирает один из сценариев (или может использовать свой):
 - **Сценарий А:** Семья с двумя детьми приезжает в городской парк аттракционов на выходной день.
 - **Сценарий Б:** Турист из другого региона впервые посещает краеведческий музей.
 - **Сценарий В:** Пожилая пара приходит в Туристско-информационный центр (ТИЦ) за информацией о маршрутах.
 - **Сценарий Г:** Студенческая группа посещает экскурсию по историческому центру города.
 - **Сценарий Д:** Свой вариант (согласовать с преподавателем).

3.2. Сбор информации.

- Вспомните или смоделируйте путь клиента.
- Запишите на стикерах (или в таблицу):
 - Все действия клиента на каждом этапе.
 - Все точки контакта (с кем/чем взаимодействует).
 - Предполагаемые мысли и чувства.
 - Возможные «боли» и проблемы.

3.3. Построение карты.

- На большом листе бумаги (флипчарт) или в цифровом инструменте (Яндекс доска) постройте карту пути клиента.
- Используйте разноцветные стикеры:
 - **Зеленые** — позитивные моменты
 - **Желтые** — нейтральные
 - **Красные** — «болевы́е точки»
- Обязательные элементы карты:
 1. **Этапы пути** (горизонтальная ось)
 2. **Действия пользователя**
 3. **Точки контакта**
 4. **Эмоции и мысли** (с использованием цветовой маркировки)
 5. **Боли и проблемы** (красные стикеры)
 6. **Идеи по улучшению** (синие стикеры)

Пример заполнения карты (для сценария А — семья в парке):

Этап	Действия	Точки контакта	Эмоции	Боли	Идеи
До посещения	Ищут информацию в интернете,	Сайт парка, отзывы	Интерес, неуверенность	Непонятно, какие аттракционы для детей	Сделать раздел «Для детей» с видеообзорами

Этап	Действия	Точки контакта	Эмоции	Боли	Идеи
	выбирают дату				
Прибытие	Ищут парковку, входят на территорию	Парковка, входная группа	Радость, небольшое раздражение	Мало мест для парковки, очередь на вход	Добавить парковку, сделать электронные билеты
Пребывание	Катаются на аттракционах, обедают	Кассы, аттракционы, кафе	Восторг, усталость	Долгие очереди, дорогая еда	Онлайн-бронирование, фудкорты с разными ценами
Уход	Покупают сувениры, ищут выход	Сувенирный киоск, навигация	Удовлетворение, легкая грусть	Сувениры дорогие, неясно, где выход	Сувениры от 10 руб., понятная навигация
После	Делятся фото в соцсетях, пишут отзывы	Соцсети, отзывы	Желание поделиться	Нет официального хештега	Создать хештег #парк_имени, конкурс на лучшее фото

Часть 4. Презентация и обсуждение.

4.1. Презентация карт.

- Каждая группа представляет свою CJM (3–4 минуты).
- Акцент на самых ярких «болях» и самых неожиданных идеях по улучшению.

4.2. Общее обсуждение.

- Какие «болевы́е точки» повторяются в разных сценариях?
- Какие идеи по улучшению самые реалистичные и быстрые?
- Что из созданных карт можно применить на своей территории?

Часть 5. Рефлексия и связь с проектом.

- **Рефлексия:** «Что я сегодня понял(а) про свой объект/территорию?», «Какой инсайт я забираю с собой?»
- **Связь с итоговым проектом:** созданная CJM станет основой для дизайн-части вашего итогового проекта.

Ожидаемый результат слушатели научились применять инструмент Карта пути клиента (CJM) для анализа и улучшения клиентского опыта на туристском объекте

Время выполнения 90 минут

8. Тема 13. Разработка учебных проектов.

Задание 13.1. Работа в группах: создание карты пути клиента (CJM).

Описание: продолжение работы по теме 12, задача научить слушателей применять инструмент Карта пути клиента (CJM) для анализа и улучшения клиентского опыта на туристском объекте.

Ход работ:

- Работа в созданных командах по 4-5 человек.
- Каждая группа выбирает один из сценариев (или может использовать свой):

- **Сценарий А:** Семья с двумя детьми приезжает в городской парк аттракционов на выходной день.
- **Сценарий Б:** Турист из другого региона впервые посещает краеведческий музей.
- **Сценарий В:** Пожилая пара приходит в Туристско-информационный центр (ТИЦ) за информацией о маршрутах.
- **Сценарий Г:** Студенческая группа посещает экскурсию по историческому центру города.
- **Сценарий Д:** Свой вариант (согласовать с преподавателем).

3.2. Сбор информации.

- Вспомните или смоделируйте путь клиента.
- Запишите на стикерах (или в таблицу):
 - Все действия клиента на каждом этапе.
 - Все точки контакта (с кем/чем взаимодействует).
 - Предполагаемые мысли и чувства.
 - Возможные «боли» и проблемы.

3.3. Построение карты.

- На большом листе бумаги (флипчарт) или в цифровом инструменте (Яндекс доска) постройте карту пути клиента.
- Используйте разноцветные стикеры:
 - **Зеленые** — позитивные моменты
 - **Желтые** — нейтральные
 - **Красные** — «болевые точки»
- Обязательные элементы карты:
 7. **Этапы пути** (горизонтальная ось)
 8. **Действия пользователя**
 9. **Точки контакта**
 10. **Эмоции и мысли** (с использованием цветовой маркировки)
 11. **Боли и проблемы** (красные стикеры)
 12. **Идеи по улучшению** (синие стикеры)

Пример заполнения карты (для сценария А — семья в парке):

Этап	Действия	Точки контакта	Эмоции	Боли	Идеи
До посещения	Ищут информацию в интернете, выбирают дату	Сайт парка, отзывы	Интерес, неуверенность	Непонятно, какие аттракционы для детей	Сделать раздел «Для детей» с видеообзорами
Прибытие	Ищут парковку, входят на территорию	Парковка, входная группа	Радость, небольшое раздражение	Мало мест для парковки, очередь на вход	Добавить парковку, сделать электронные билеты
Пребывание	Катаются на аттракционах, обедают	Кассы, аттракционы, кафе	Восторг, усталость	Долгие очереди, дорогая еда	Онлайн-бронирование, фуд-корты с разными ценами

Этап	Действия	Точки контакта	Эмоции	Боли	Идеи
Уход	Покупают сувениры, ищут выход	Сувенирный киоск, навигация	Удовлетворение, легкая грусть	Сувениры дорогие, неясно, где выход	Сувениры от 100 руб., понятная навигация
После	Делятся фото в соцсетях, пишут отзывы	Соцсети, отзывы	Желание поделиться	Нет официального хештега	Создать хештег #парк_имени, конкурс на лучшее фото

Часть 4. Презентация и обсуждение.

4.1. Презентация карт.

- Каждая группа представляет свою CJM (3–4 минуты).
- Акцент на самых ярких «болях» и самых неожиданных идеях по улучшению.

4.2. Общее обсуждение.

- Какие «болевы́е точки» повторяются в разных сценариях?
- Какие идеи по улучшению самые реалистичные и быстрые?
- Что из созданных карт можно применить на своей территории?

Часть 5. Рефлексия и связь с проектом.

- **Рефлексия:** «Что я сегодня понял(а) про свой объект/территорию?», «Какой инсайт я забираю с собой?»
- **Связь с итоговым проектом:** созданная CJM станет основой для дизайн-части вашего итогового проекта.

Ожидаемый результат слушатели научились применять инструмент Карта пути клиента (CJM) для анализа и улучшения клиентского опыта на туристском объекте.

Время выполнения 360 минут.

9. Тема 14. Маркетинг без сложных настроек: аудитория, цели и план продвижения.

Задание 14.1. «Портрет гостя на одной странице».

Описание: Выберите любое учреждение/событие, с которым работаете или которое хорошо знаете. Составьте портрет одного ключевого посетителя — того, ради кого всё затевается. Нужно описать живого человека, а не «население от 18 до 65».

Ход работы:

1. Заполните анкету: имя, возраст, род занятий, как проводит свободное время, что его/её раздражает в учреждениях культуры/спорта, зачем ему/ей идти именно к вам.

2. Пропишите «путь» этого человека от первого касания до возвращения: где узнал, что повлияло на решение, что может испортить впечатление, что заставит рассказать друзьям. Оформите фрейм на доске.

Ожидаемый результат: Умение описывать аудиторию конкретно и проверять решения через вопрос «а наш гость этого хочет?».

Время выполнения: 30 минут.

Задание 14.2. «Три шага без бюджета».

Описание: у учреждения нет денег на продвижение. Придумайте три действия, которые приведут посетителей в ближайшие две недели, используя только имеющиеся ресурсы: сотрудников, помещение, соцсети, сарафанное радио.

Ход работы:

1. Составьте список из 5-7 бесплатных или почти бесплатных каналов (перекрёстные посты, городские паблики, партнёрство с соседним бизнесом, личные страницы сотрудников, сарафанное радио). Напротив каждого напишите охват.

2. Выберите три канала и детально пропишите: что делаем, кто делает, когда, какой ожидаем отклик. Оформите в таблицу — план продвижения на две недели. Ожидаемый результат: Навык активации бесплатных каналов и планирования малых дел вместо ожидания бюджета.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 14.3. «Объявление, которое заметят».

Описание: Возьмите скучное объявление о мероприятии (выдаётся шаблон: «Приглашаем посетить... состоится... вход свободный...») и перепишите так, чтобы его захотелось прочитать и откликнуться.

Ход работы:

1. Разберите исходник: чего не хватает (выгода, эмоция, срочность, конкретика). Изучите примеры живых объявлений из разных городов.

2. Напишите три версии для разных площадок: пост в соцсети, сообщение в домовую чат, текст для уличного стенда. Зачитайте вслух, проверьте, ясна ли суть за 5 секунд.

Ожидаемый результат: Умение писать короткие убедительные тексты без штампов и казённости.

Время выполнения: 30 минут.

10. Тема 15. Цифровой помощник: нейросети для текстов и изображений.

Используем только отечественные сервисы: YandexGPT, Kandinsky, Шедеврум, GigaChat.

Задание 15.1. «Нейро-афиша за час».

Описание: Создайте с помощью Kandinsky (или Шедеврум) изображение для афиши городского мероприятия, а с помощью YandexGPT — текст для поста-приглашения.

Ход работ:

1. Освоение правил запроса: разберите на примере, из каких частей состоит хороший запрос (объект, окружение, стиль, настроение, цвет, чего быть не должно). Сделайте 5 пробных попыток, улучшая результат.

2. Соберите итоговый продукт: лучшее изображение + сгенерированный текст (3 варианта на выбор) сводите в один макет в любом доступном редакторе.

Ожидаемый результат: Базовое владение запросами к российским нейросетям, понимание, как быстро получить приемлемый визуал и текст.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 15.2. «Перепиши за нейросеть».

Описание: Вам даны три реальных текста: положение о конкурсе, сухая новость для сайта, длинная биография руководителя. С помощью YandexGPT / GigaChat переработайте их в удобный для соцсетей формат: пост, карточку, короткую справку.

Ход работ:

1. Сформулируйте роли для бота: «ты — редактор городского паблика», «ты — пиарщик учреждения культуры». Сравните, как меняется ответ от смены роли.

2. Итерационная доработка: возьмите черновик бота и «причешите» его до готовности к публикации — проверьте факты, уберите штампы, добавьте живой детали.

Ожидаемый результат: Навык использовать нейросеть как помощника-редактора, а не как замену собственной головы.

Время выполнения: 30 минут.

11. Тема 16. Общение без барьеров: инклюзия, иностранные гости и культурные особенности.

Задание 16.1. «Аудит доступности».

Описание: Проанализируйте текст/сценарий/инструкцию (свой или выданный) с позиции шести разных посетителей: человек с нарушением зрения, слуха, на коляске, с ментальными особенностями, иностранец, пожилой человек.

Ход работы:

1. Получите 6 карточек-профилей посетителей с их возможностями и ограничениями. Пройдите по шагам текста/маршрута, записывая, где какой барьер возникает.

2. Предложите минимум по одному решению для каждого профиля — дёшево или бесплатно. Например: аудио-описание для незрячего, простой язык для иностранца, крупный шрифт для пожилого.

Ожидаемый результат: Тренировка смотреть на привычное глазами разных людей, навык находить и снимать барьеры малой ценой.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 16.2. «Понятно каждому».

Описание: Перепишите сложный фрагмент (положение, инструкцию, экскурсию) на «простой язык», понятный человеку с ментальными особенностями, иностранцу с базовым русским, уставшему посетителю.

Ход работ:

1. Изучите памятку «ясного языка»: короткие предложения, простые слова, один смысл в одной фразе, никаких метафор и канцелярита.

2. Перепишите текст, зачитайте вслух в группе. Если слушатели поняли суть с первого раза и не переспросили — цель достигнута. Доработайте.

Ожидаемый результат: Умение упрощать смысл без потери содержания, писать для людей, а не для контролирующих органов.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 16.3. «Встречаем иностранного гостя»

Текст задания: Представьте: к вам едут туристы из страны, с которой у вашего города подписан договор о сотрудничестве. Подготовьте короткую памятку гостеприимства: что учесть при встрече, чего избегать в общении, как помочь сориентироваться.

Ход работы:

1. Выберите условную страну (карточка с краткой справкой о культурных особенностях). Изучите и выделите главное: приветствие, отношение ко времени, жесты-табу, пищевые ограничения, ожидания от общения.

2. Оформите памятку на одной странице А4: крупно, с пиктограммами, на русском с элементами простого английского/языка гостя. Презентуйте соседней группе — пусть оценят понятность.

Ожидаемый результат: Базовый навык межкультурной коммуникации и подготовки простых навигационных материалов для иностранцев.

Время выполнения: 30 минут.

12. Тема 17. Игропрактика: игровые механики, вопросы и интерактив.

Задание 17.1. «Из скучного — в игру».

Описание: Возьмите любой «сухой» материал (инструкция, историческая справка, описание услуги) и превратите его в игру-викторину на 8-10 вопросов для смартфона или бумажных карточек.

Ход работы:

1. Выделите в материале 3-4 любопытных факта, 3-4 логических связки и 2-3 забавных момента. Придумайте к ним вопросы с вариантами ответов, где неверные варианты — правдоподобные и с юмором.

2. Соберите викторину в удобном бесплатном сервисе (QuizBot для Telegram, MyQuiz, WordWall) или оформите карточки. Проведите тестовую игру на соседней группе.

Ожидаемый результат: Навык превращать информацию в интерактив, видеть в любом материале «крючки» для вовлечения.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 17.2. «Сюжетная прогулка».

Описание: Придумайте каркас городской прогулки-приключения, где участник не просто слушает экскурсовода, а ищет подсказки, решает загадки и получает маленькие награды.

Ход работы:

1. Заполните схему: тема прогулки → главный вопрос/тайна → 4-5 остановок-точек → на каждой загадка → общая награда в финале.

2. Пропишите подробно первую точку: где находится, что видит участник, какое задание получает (на наблюдательность, на логику, на взаимодействие с местом), какой ответ ведёт дальше.

Ожидаемый результат: Понимание игровых механик и умение проектировать простые интерактивные маршруты.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 17.3. «Оживи совещание/урок/экскурсию».

Описание: Придумайте 3-5 коротких игровых приёмов для вовлечения группы в ваше типовое рабочее событие: планёрка, приём граждан, школьная экскурсия, субботник.

Ход работы:

1. Выберите своё типовое событие и найдите в нём самый «провисающий» момент (потеря внимания, скука, формализм). Подберите из банка механик (голосование, загадка, роли, соревнование) подходящую.

2. Опишите механику по шагам: что делает ведущий, что делают участники, тайминг, необходимый реквизит, ожидаемый эффект.

Ожидаемый результат: Умение дозированно и к месту использовать игровые приёмы в неигровой рабочей среде.

Время выполнения: 30 минут.

13. Тема 18. Сайт: от идеи до заявки.

Задание 18.1. «Страница события с нуля».

Описание: Создайте пробную страницу для мероприятия на любом бесплатном конструкторе (Tilda, Readymag, VK Сайты, Нубекс). Страница должна отвечать на вопросы посетителя и завершаться кнопкой регистрации.

Ход работы:

1. Составьте структуру страницы по формуле «внимание — интерес — желание — действие»: яркий заголовок, суть события, выгоды и подробности, отзывы или доверие, кнопка. Набросайте на бумаге.

2. Соберите страницу в конструкторе, замените стандартные изображения на свои/сгенерированные, подключите форму приёма заявок. Покажите соседу — проверьте, ясен ли смысл за 3 секунды просмотра.

Ожидаемый результат: Практический навык сборки одностраничного сайта без программиста, понимание структуры, работающей на результат.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 18.2. «Задача для разработчика».

Описание: Ваш сайт устарел. Вам нужно поставить задачу подрядчику на доработку раздела «Афиша» или «Услуги». Составьте понятное описание, что и зачем менять, с примерами.

Ход работы:

1. Найдите в интернете 2-3 удачных примера нужного раздела у коллег из других регионов. Сделайте скриншоты, подпишите, что именно удачно: расположение, фильтр, кнопка, текст.

2. Заполните шаблон задачи: «Сейчас так — проблема в том — хотим так — примеры прилагаются — проверять будем по следующим пунктам». Оформите документ.

Ожидаемый результат: Умение формулировать требования к сайту без специальных знаний, на языке результата, а не «сделайте красиво».

Время выполнения: 30 минут.

14. Тема 19. Как работать с маркетинговыми подрядчиками: задача, контроль, результат.

Задание 19.1. «Правильная постановка задачи»

Описание: Вам нужно заказать продвижение события у стороннего специалиста или агентства. Заполните бриф — документ-задание, после которого исполнитель не переспрашивает «а что вы хотели?».

Ход работ:

1. Разберите «плохой» бриф из практики (размытые формулировки, нет бюджета, нет сроков). Найдите 7 ошибок.

2. Заполните рабочий шаблон брифа: что продвигаем, цель, аудитория, что можно и нельзя делать, бюджет, сроки, как поймём, что получилось. Обменяйтесь с соседней группой — проверьте, все ли пункты ясны.

Ожидаемый результат: Навык постановки задачи с измеримыми показателями успеха и границами допустимого.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 19.2. «Приёмка результата».

Описание: Подрядчик прислал отчёт и макет. В отчёте — подозрительные цифры, в макете — ошибки. Проведите приёмку: найдите несоответствия и напишите аргументированный ответ с требованием доработать.

Ход работ:

1. Получите «пакет от подрядчика»: отчёт с завышенными показателями и макет с нарушением ранее данного брифа. По чек-листу найдите ошибки и несоответствия.

2. Составьте официальный ответ по формуле: «Уважаемые коллеги, пункт такой-то не выполнен, а именно..., просим исправить в срок до...». Без эмоций, только факты и ссылки на договорённости.

Ожидаемый результат: Умение контролировать подрядчиков по документам и отстаивать интересы заказчика в деловой переписке.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 19.3. «Что делать, если всё пошло не так».

Описание: Разберите неприятный случай из практики (реальный или приближенный к жизни): подрядчик сорвал сроки, пропал со связи, выдал не то. Составьте план действий: как предотвратить, как действовать, когда случилось.

Ход работы:

1. Получите карточку с проблемной ситуацией. В группе проведите разбор: на каком этапе был недосмотр, что можно было сделать заранее.

2. Составьте памятку «5 правил безопасности при работе с подрядчиком»: что обязательно прописать в договоре, как организовать промежуточную проверку, куда жаловаться, если не платят/не делают. Оформите для общего пользования.

Ожидаемый результат: Набор простых управленческих приёмов для снижения рисков и готовый алгоритм действий в нештатной ситуации.

Время выполнения: 30 минут.

15. Тема 20. Разработка учебных проектов.

Задание 20.1. «Сам себе картограф»: авторские маршруты (Яндекс Карты).

Описание: научиться создавать цифровые карты с авторскими маршрутами для туристов.

Ход работы:

Часть 1. Демонстрация.

- Преподаватель показывает конструктор Яндекс Карт.
- Пример: карта «Мой любимый город» с 5 точками и комментариями.

Часть 2. Практикум.

Задание: «Создай карту с 5 точками»

1. Откройте Яндекс Карты → «Мои карты» → «Создать карту».
2. Добавьте 5 точек (достопримечательности, кафе, смотровые площадки).
3. Для каждой точки напишите короткий комментарий (что здесь интересного, история, совет).
4. Настройте иконки (разные цвета для разных категорий).
5. Сохраните карту и получите ссылку или QR-код для туристов.

Часть 3. Презентация.

- Покажите свои карты.
- Обсуждение: как карта может помочь туристу? Как её использовать в работе?

Ожидаемый результат: команды научились создавать цифровые карты с авторскими маршрутами для туристов.

Задание 20.2. Маркетинговый план для своей экскурсии или объекта.

Описание: закрепить навыки анализа аудитории, постановки целей и планирования продвижения на примере реального продукта.

Ход работы:

Разработайте полноценный маркетинговый план для одной из ваших экскурсий или туристского объекта.

Структура маркетингового плана:

1. Описание продукта (1 абзац:)

- Что это за экскурсия/объект?
- В чём его уникальность?
- Почему турист должен выбрать именно его?

2. Целевая аудитория (профиль):

- 2-3 ключевых сегмента аудитории с описанием по схеме из задания 14.1.
- Для каждого сегмента — его главная «боль» и что вы предлагаете в качестве решения.

3. Маркетинговые цели (SMART):

- 2-3 конкретные, измеримые цели на ближайшие 3 месяца.

4. Анализ текущего присутствия:

- Что уже есть: сайт, соцсети, отзывы, упоминания.
- Чего не хватает: какие каналы не задействованы, какой контент отсутствует.

5. План действий на месяц (таблица):

Неделя	Канал	Действие	Ожидаемый результат	Ответственный
1				
2				
3				
4				

6. Бюджет (укрупнённо)

- Какие ресурсы нужны (время, деньги, люди)?
- Что можно сделать бесплатно, а на что потребуются вложения?

7. Метрики успеха

- Как вы поймёте, что план сработал? (Например: +20% бронирований, +50 подписчиков, +5 отзывов).

Ожидаемый результат: команды научились создавать цифровые карты с авторскими маршрутами для туристов.

Форма сдачи: Текстовый файл (3-5 страниц) или PDF-презентация.

Задание 20.3. Памятка для работы с разными категориями посетителей.

Описание: создать практическую памятку для гидов и сотрудников туристских объектов по работе с разными категориями посетителей.

Ход работы:

Часть 1. Выбор категорий

Выберите **3 категории** посетителей, с которыми вы чаще всего работаете или планируете работать:

- Люди с нарушениями слуха
- Люди с нарушениями зрения
- Иностранцы туристы (выберите 1-2 страны)
- Семьи с детьми
- Пожилые люди
- Люди с ментальными особенностями
- Другая категория (по вашему выбору)

Часть 2. Сбор информации

Для каждой категории соберите информацию по схеме:

Категория: _____

- Кто это? Краткое описание.
- Какие барьеры существуют? Что может мешать комфортному посещению?

- Какие цифровые инструменты помогают? (Яндекс Разговор, переводчик и т.д.)
- Практические рекомендации для гида: что делать, чего избегать, как подготовиться.
- Пример из практики: ситуация и как её решить.

Часть 3. Оформление памятки

- Оформите памятку в виде краткого справочника (2-3 страницы).
- Используйте чёткую структуру, заголовки, списки.
- Добавьте QR-коды или ссылки на полезные ресурсы (Яндекс Разговор, Яндекс Переводчик, GigaChat).

Часть 4. Дополнительно (по желанию)

- Создайте чек-лист доступности для своего объекта по категориям.
- Разработайте короткий сценарий приветствия для каждой категории (например, как поприветствовать глухого туриста, как начать разговор с иностранцем).

Форма сдачи: PDF-файл (2-4 страницы) разместить на Яндекс доске.

Задание 20.3. Создание цифрового продукта для своей территории.

Описание: применить все изученные инструменты для создания полноценного цифрового продукта.

Ход работы:

Создайте один из следующих продуктов (на выбор):

Вариант А. Цифровой путеводитель

- Страница в VK с информацией о вас и экскурсиях.
- Карта маршрута в Яндекс Картах (7-10 точек с комментариями).
- Аудиогид по 3 точкам маршрута.
- Пост для соцсетей с анонсом путеводителя.
- QR-код для быстрого доступа.

Вариант Б. Квест

- Карта маршрута в Яндекс Картах.
- Афиша для привлечения участников.
- Пост для соцсетей.

Вариант В. Контент-пакет для продвижения

- 5 постов для соцсетей (с использованием нейросетей).
- 3 изображения (Kandinsky/Шедеврум).
- 2 коротких видео (VK Клипы).
- 1 аудиогид (30-60 секунд).
- Страница в VK.

Форма сдачи: Ссылка на материалы (облачное хранилище) + краткое описание (1 страница).

Ожидаемый результат: В разрабатываемый командой проект добавлены дополнительные части.

Время выполнения 360 минут.

16. Тема 22. Практикум Эффективные коммуникации.

Задание 22.1. Практикум.

Описание:

Ход работ:

Тезисы для преподавателя:

- Почему коммуникации — это 80% успеха управленца и наставника.
- Разница между «сказал» и «услышали», «объяснил» и «поняли».

- Коммуникация как инструмент внедрения изменений: без неё даже лучший проект останется на бумаге.

Разминка:

- Упражнение «Испорченный телефон наоборот»: один участник получает сложную инструкцию и передаёт её следующему, добавляя уточнения и детали.
- Обсуждение: что помогает, а что мешает точной передаче информации?

1.2. Теория: Коммуникационные барьеры.

Тезисы для преподавателя:

1. **Языковые барьеры** — использование профессионального сленга, сложных терминов, абстрактных понятий.
2. **Психологические барьеры** — защитные реакции, страх критики, недоверие к собеседнику, разный статус.
3. **Культурные барьеры** — различия в ценностях, нормах поведения, восприятии времени и иерархии.
4. **Физические барьеры** — шум, плохая связь, недостаток времени.
5. **Эмоциональные барьеры** — стресс, усталость, раздражение, тревога.

Обсуждение:

- С какими коммуникационными барьерами вы сталкиваетесь в своей работе?
- Вспомните ситуацию, когда вас не поняли. Что стало причиной?

1.3. Практикум: Игра «Уровни общения».

Описание: Участники выполняют одно и то же задание (например, объяснить, как пройти к памятнику) на трёх разных уровнях общения:

- **Уровень «Инструкция»** — сухие, чёткие указания («Поверните направо, через 50 метров увидите...»).
- **Уровень «История»** — рассказ с эмоциями, деталями, контекстом («Этот путь хранит тайны, каждое здание здесь имеет свою историю...»).
- **Уровень «Вовлечение»** — диалог, вопросы, совместное принятие решений («Давайте подумаем, какой маршрут нам выбрать, чтобы увидеть самое интересное?»).

Разбор:

- Как менялся результат? Что лучше работает в разных ситуациях?
- Когда какой уровень уместен?

1.4. Теория: Модель НЛП — визуалы, аудиалы, кинестетики.

Тезисы для преподавателя:

- Визуалы («смотрите», «как вы видите», «обратите внимание»), аудиалы («слышите», «звучит», «как вы думаете»), кинестетики («почувствуйте», «ощутите», «возьмите в руки»).
- Как определить тип восприятия собеседника по речи и поведению.
- Как адаптировать свою речь под «язык» собеседника.

Практикум:

- Работа в парах: один участник рассказывает о любом событии в своём «родном» стиле. Второй определяет его тип и пересказывает его историю, адаптируя под свой тип.
- Обсуждение: что изменилось?

1.5. Итоги части.

- Рефлексия: что из сегодняшнего я буду использовать в работе?
- Запись ключевых выводов на стикерах (общая доска / флипчарт).

Часть 2. Коммуникации в конфликте.

2.1. Введение: природа конфликта.

Тезисы для преподавателя:

- Конфликт — это не всегда плохо. Это сигнал о несовпадении ожиданий, ценностей, интересов.
- Позитивный конфликт — возможность выявить скрытые проблемы и найти лучшее решение.
- Деструктивный конфликт — война, где нет победителей.
- Формула конфликта: $(K) = (H) + (C) + (P)$, где:
 - H — недовольство (накопленное напряжение)
 - C — ситуация (последняя капля)
 - P — реакция (как мы отвечаем)

Обсуждение:

- Вспомните конфликт на работе: каков был его результат?

2.2. Теория: Стратегии поведения в конфликте.

Тезисы для преподавателя:

Стратегия	Суть	Когда уместна
Избегание	Уход от конфликта	Когда вопрос не принципиален, нужна пауза
Конкуренция	«Я прав, ты нет»	Когда нужно быстрое решение, при угрозе
Приспособление	«Как скажете»	Когда отношения важнее результата
Компромисс	«Сделаем по половине»	Когда нужно быстрое решение, время ограничено
Сотрудничество	«Найдём лучшее для всех»	Когда важен долгосрочный результат

Практикум:

- Преподаватель описывает несколько ситуаций, группы определяют, какая стратегия будет наиболее эффективной.

2.3. Техники конструктивного общения в конфликте.

Тезисы для преподавателя:

1. **Я-сообщения** — говорить о своих чувствах, а не обвинять собеседника.
 - Плохо: «Вы постоянно опаздываете!»
 - Хорошо: «Я расстраиваюсь, когда экскурсия начинается позже, потому что туристы нервничают».
2. **Активное слушание** — перефразирование, уточнение, отражение чувств.
 - «Правильно ли я понял, что вы считаете...?»
 - «Я слышу, что вы раздражены. Давайте разберёмся».
3. **Техника «сэндвича»** — для конструктивной критики:
 - Позитив («Вы отлично справились с...»)
 - Критика («Но в этом моменте можно было бы...»)

- Поддержка («В целом вы замечательный специалист, я уверен, вы справитесь»).

Практикум:

- Участники получают конфликтные ситуации и отрабатывают применение Я-сообщений (по 2 минуты на каждого).

2.4. Ролевая игра: «Конфликт на экскурсии».

Сценарий:

- Группа делится на тройки: «гид», «раздражённый турист», «наблюдатель».
- Ситуация: турист недоволен, что экскурсия идёт не по плану, погода испортилась, а гид не предлагает альтернатив. Турист требует деньги назад.
- Задание:
 - Гид должен урегулировать конфликт, не потеряв лицо, и предложить решение.
 - Наблюдатель фиксирует, какие техники использовал гид (Я-сообщения, активное слушание, переформулирование).
- Меняются ролями (каждый побывает в роли гида).

Разбор:

- Что сработало? Что можно было сделать по-другому?
- Какие эмоции испытывали участники?

2.5. Итоги части.

- Рефлексия: «Какую технику я возьму на вооружение?»
- Запись ключевых выводов.

Часть 3. Коммуникации с коллективом: внедрение изменений.

3.1. Введение: коммуникации как инструмент внедрения.

Тезисы для преподавателя:

- Любое изменение начинается с коммуникации.
- Люди сопротивляются не переменам, а тому, что они не понимают.
- **Золотое правило внедрения:** «Не говори, ЧТО надо делать. Объясни, ПОЧЕМУ это нужно и КАК это поможет каждому».
- Только 15% сотрудников понимают стратегию организации, 60% не видят связи между своей работой и общей целью → главная проблема внедрения — разрыв в коммуникации.

Обсуждение:

- Вспомните ситуацию, когда вы внедряли что-то новое. Что мешало? Что помогло?

3.2. Теория: Коммуникации с коллективом.

Тезисы для преподавателя:

1. Принципы коммуникации при внедрении изменений:

- **Прозрачность** — объясняйте цели и причины изменений.
- **Открытость** — будьте готовы отвечать на вопросы, даже неудобные.
- **Вовлечённость** — дайте сотрудникам возможность участвовать в обсуждении.
- **Поддержка** — создайте безопасную среду для ошибок и вопросов.

2. Техники и каналы коммуникации:

- Совещания / летучки (привычный формат, но можно его трансформировать).
- Общие чаты / каналы в мессенджерах (для быстрой связи, анонсов).
- Обучение / тренинги (для передачи практических навыков и снятия страха).
- Индивидуальные встречи (для работы с сопротивлением, поддержки).

- Визуальные коммуникации (плакаты, чек-листы, стенды, информационные доски).

3. Типичные ошибки при внедрении:

- Слишком много информации сразу → хаос и перегруз.
- Объяснения на «абстрактном» языке → люди не видят связи со своей работой.
- Нет обратной связи → чувство, что их мнение никому не нужно.
- Игнорирование эмоций → формальный подход убивает доверие.

Обсуждение:

- Какие каналы коммуникации с коллективом вы используете сейчас?
- Что из этого можно усилить?

3.3. Практикум: «Внедряем изменения».

Сценарий:

- Вы руководитель учреждения / отдела. Вам нужно внедрить новые стандарты обслуживания (или новый цифровой инструмент, или новую систему отчетности).
- Сотрудники настроены скептически: «Зачем это надо?», «У нас и так всё работает», «Это лишняя нагрузка».

Задание для групп:

1. Подготовьте план коммуникации с коллективом:
 - Что и когда вы скажете?
 - Какие каналы используете?
 - Как соберёте обратную связь?
2. Напишите текст первого сообщения коллективу:
 - Объясните, почему это важно.
 - Какие выгоды это даст каждому сотруднику.
 - Как будет проходить внедрение и обучение.
3. Ролевая игра: один участник — «руководитель», остальные — «сотрудники». Руководитель зачитывает сообщение и отвечает на вопросы сотрудников.

Разбор:

- Какие вопросы были самыми сложными?
- Как отвечать на возражения («это не работает», «у нас это не получится»)?

3.4. Теория: этапы принятия изменений.

Тезисы для преподавателя:

1. Отрицание — «Этого не может быть», «Всё останется по-старому».
2. Гнев и сопротивление — «Это не сработает», «Почему опять что-то меняют?», «Я с этим не согласен».
3. Торг — «А если я сделаю по-своему?», «Может, оставим как было?», «Я попробую, но если не получится...»
4. Депрессия — «Ничего не получится», «Я не справлюсь», «Всё бессмысленно».
5. Принятие — «Ок, давайте попробуем», «Что я могу сделать, чтобы это заработало?»
6. Активное внедрение — «Давайте сделаем ещё лучше!»

Обсуждение:

- На каком этапе чаще всего «застревают» сотрудники в вашей практике?
- Как коммуникации помогают пройти эти этапы быстрее?

3.5. Итоги части.

- Рефлексия: «Что я буду делать иначе при следующем внедрении изменений?»
- Запись ключевых выводов.

Часть 4. Презентация проектов и обратная связь.

4.1. Введение: подготовка к презентации.

Тезисы для преподавателя:

- Главный страх публичных выступлений — страх оценки и осуждения.
- Презентация — это не «отчёт о работе», а возможность увлечь, вдохновить, убедить.
- Структура успешной презентации:
 - Зацепка — что привлекает внимание (история, вопрос, факт, интрига).
 - Основная часть — 3-5 ключевых тезисов.
 - Эмоциональный якорь — сильный финал, «послевкусие».
- Презентация для коллег vs презентация для руководства vs презентация для туристов — разница в акцентах и языке.

4.2. Подготовка к презентации итогового проекта.

Задание:

- За 20 минут доработать итоговый проект в формате 5-минутной презентации:
 - Кратко: что за проект, для кого, в чём его уникальность.
 - Акцент на ключевых результатах и выгодах.
 - Подготовить 2-3 ключевых слайда (или флипчарт) для наглядности.

Критерии оценки презентации:

1. Ясность — понятно ли, о чём проект?
2. Вовлечённость — есть ли захватывающее начало?
3. Конкретика — есть ли конкретные результаты?
4. Эмоциональный контакт — чувствуется ли увлечённость докладчика?

4.3. Питч-сессия: защита итоговых проектов.

Формат:

- Каждый слушатель (или группа) представляет свой проект (по 5-7 минут).
- После выступления — вопросы и обратная связь от группы и преподавателя.
- Голосование за лучший проект.

Критерии для обратной связи (золотой треугольник):

1. Что было круто? (сильные стороны, находки)
2. Что можно улучшить? (конструктивные замечания)
3. Идеи и предложения (как можно развивать проект)

4.4. Техники эффективной обратной связи.

Тезисы для преподавателя:

1. Правила эффективной обратной связи:
 - Конкретность: «Твой проект отлично проработан в части анализа аудитории» вместо «Ты молодец».
 - Описательность, не оценочность: «В разделе про смыслы я увидел нестыковку» вместо «Ты ошибся».
 - Сбалансированность: позитив + критика + поддержка.
 - Вовремя: обратная связь должна быть своевременной.
 - Доброжелательность: уважение к докладчику.
2. Модель обратной связи SBI:
 - Situation (Ситуация) — когда и где это произошло.
 - Behavior (Поведение) — что именно было сказано/сделано.
 - Impact (Влияние) — какой эффект это произвело.
3. Альтернативный подход: «Что улучшить? Что повторить? Что нового?»
 - Вопросы безоценочной обратной связи:
 - «Что было самым сложным?»

- «Что бы ты изменил в этом выступлении?»
- «Что было самым сильным?»

Практикум:

- Добровольцы дают обратную связь друг другу по модели SBI.
- Обсуждение: что было легко, что сложно? Какая модель удобнее для вас?

4.5. Итоги модуля и рефлексия.

- **Рефлексия:**
 - «Что я забираю с собой из этого модуля?»
 - «Какая коммуникативная техника станет моей главной «фишкой»?»
 - «Как я буду использовать полученные навыки в своей работе?»

Ожидаемый результат: в результате прохождения тренинга «Эффективные коммуникации» слушатели сформируют и разовьют управленческие компетенции, необходимые для внедрения разработанных проектов, обучения персонала, проведения аудита качества и эффективного взаимодействия с коллективом, партнёрами и посетителями.

Тренинг построен как последовательное погружение от базовых навыков эффективного общения до сложных коммуникаций в конфликтах, внедрении изменений и публичных выступлениях.

Время выполнения: 360 минут.

17. Тема 23 Разработка учебных проектов

Задание 23.1. Проектная работа. Сборка проекта.

Описание: Команды слушателей (по 4–6 человек) разрабатывают комплексную концепцию развития туристской территории на основе материалов, созданных в ходе программы. Проектная работа объединяет все 5 модулей программы и демонстрирует способность команды создавать целостное, реализуемое решение для реальной территории максимально приближенной к реальным условиям новых регионов. Каждый участник отвечает за свой модуль, но все части должны быть интегрированы в единое целое.

Ход работы:

Структура итогового проекта:

1. Введение (1–2 страницы)

- Актуальность развития туризма на выбранной территории.
- Краткая характеристика территории (география, население, текущее состояние туризма).
- Целевая аудитория проекта (ключевые сегменты туристов и местных жителей).

2. Стратегическая часть (из Модуля 1) — 3–5 страниц

- Анализ текущей ситуации:
 - Результаты PEST-анализа (внешние факторы: политические, экономические, социальные, технологические).
 - Результаты SWOT-анализа (сильные и слабые стороны территории, возможности и угрозы).
 - Анализ туристско-рекреационного потенциала (культурно-исторические, природные, инфраструктурные ресурсы).
- Бенчмаркинг: 2–3 примера успешных практик из регионов-аналогов с выводами для своей территории.
- Стратегия развития:
 - Миссия развития туризма на территории.
 - Стратегическая цель (SMART).

- 3–5 стратегических приоритетов.
- Бизнес-модель: канва бизнес-модели (Остервальдер) для ключевого туристского продукта территории.
- 3. Смысловая часть (из Модуля 2) — 3–5 страниц
 - Историко-культурный аудит: ключевые исторические события, личности, объекты культурного наследия, выявленные «точки нарративного притяжения».
 - Целевые аудитории: описание 2–3 ключевых сегментов аудитории с их смысловыми запросами.
 - Концепция: ключевая идея (главный нарратив территории), ценности, эмоциональный профиль.
 - Сценарий: драматургическая структура экскурсии/события (экспозиция — завязка — развитие — кульминация — развязка) с указанием вовлекающих приёмов.
 - Каналы трансляции: как и где будет использоваться сценарий (экскурсии, мероприятия, цифровой контент).
- 4. Дизайн-часть (из Модуля 3) — 3–5 страниц
 - Персоны (аватарки): 2–3 профиля ключевых пользователей территории.
 - Карта пути клиента (CJM):
 - Текущее состояние (as-is) с выявленными «болевыми точками» (минимум 5).
 - Целевое состояние (to-be) с предложениями по улучшению (минимум 5).
 - Анализ точек контакта: перечень ключевых точек контакта с оценкой текущего состояния и предложениями.
 - Предложения по улучшению: быстрые победы (quick wins) и стратегические решения.
 - Предложения по межведомственному взаимодействию: как организовать взаимодействие разных служб и ведомств.
- 5. Продвижение (из Модуля 4) — 3–5 страниц
 - Цифровая стратегия:
 - Целевые аудитории в digital.
 - Приоритетные каналы (соцсети, сайт, мессенджеры).
 - Контент-план на месяц (с примерами постов).
 - Репутационная стратегия: система работы с отзывами, мониторинг, шаблоны ответов.
 - Пример цифрового продукта: описание одного из созданных продуктов (аудиогид, чат-бот, карта маршрута, короткое видео).
- 6. Исполнительная часть (из Модуля 5) — 3–5 страниц
 - Стандарты: перечень стандартов гостеприимства, которые необходимо внедрить.
 - Чек-лист для аудита: разработанный чек-лист для проверки качества обслуживания.
 - План обучения персонала: тематика инструктажей/тренингов, формат, периодичность, ответственные.
 - Система мотивации: предложения по мотивации сотрудников к соблюдению стандартов.
- 7. Проектное управление (из Модуля 1 - 5) — 2–3 страницы
 - Цели и задачи проекта (SMART).

- Дорожная карта реализации (этапы, сроки, ответственные).
- Бюджет проекта (укрупненно) и источники финансирования.
- Анализ рисков и меры по их минимизации.
- Ожидаемые результаты и их устойчивость.

8. Заключение (1 страница)

- Краткое резюме проекта.
- Ключевые выгоды для территории: жителей, бизнеса, туристов, власти.

Ожидаемый результат:

После выполнения задания слушатели:

- Интегрируют знания из всех 5 модулей в единую целостную концепцию.
- Демонстрируют навыки стратегического анализа, проектирования смыслов, сервис-дизайна, цифрового продвижения и внедрения стандартов.
- Умеют работать в команде, распределять роли и нести ответственность за общий результат.
- Разрабатывают реальный (или максимально приближенный к реальности) проект, который можно презентовать заказчику (администрации, инвестору, грантодателю).
- Получают готовый портфельный продукт, который может быть использован в их профессиональной деятельности.

Время выполнения: 180 минут.

Тема 24 Презентация учебных проектов (круглый стол).

Описание: Команды слушателей (по 4–6 человек) презентуют итоговые презентации, созданные в ходе программы.

Ход работ:

Подготовка презентации

Каждая команда готовит презентацию для защиты продолжительностью **10–15 минут** по следующей структуре:

Слайд	Содержание
1	Название проекта, команда, территория
2	Актуальность и краткая характеристика территории (2–3 факта)
3	Ключевые выводы SWOT-анализа (4 поля)
4	Стратегическая цель и 3–5 приоритетов
5	Главный нарратив и ключевая идея территории
6	Карта пути клиента (CJM) — основные «боли» и решения
7	Цифровая стратегия продвижения (каналы, контент)
8	План внедрения стандартов и обучения персонала
9	Дорожная карта проекта (этапы, сроки, риски)

Слайд	Содержание
10	Ключевые результаты и эффекты для территории

Требования к презентации:

- Чёткая, лаконичная, не перегруженная текстом.
- Использование визуалов (фотографии территории, схемы CJM, SWOT-матрица).
- Акцент на практической ценности и реализуемости проекта.

Защита проектов

Формат защиты:

- Каждая команда выступает с презентацией.
- После выступления — вопросы от преподавателей и других команд.
- Команды оценивают друг друга (взаимооценка) + оценка преподавательской комиссии.

Критерии оценки:

Критерий	Вес	Описание
Комплексность	20%	Проект охватывает все 5 модулей, все части интегрированы в единое целое
Аналитическая глубина	15%	SWOT, PEST, бенчмаркинг — обоснованы, есть конкретные выводы
Практическая реализуемость	20%	Проект реалистичен, учтены ограничения, есть дорожная карта и бюджет
Креативность	10%	Уникальность идеи, оригинальность нарратива, нестандартные решения
Качество презентации	15%	Чёткая структура, визуализация, уверенное выступление, ответы на вопросы
Командная работа	10%	Видна согласованность частей проекта, единый стиль, вклад каждого участника
Соответствие целевой аудитории	10%	Проект понятен и полезен для конкретной территории и её жителей/туристов

Рефлексия и итоги (30 минут)

1. Рефлексия команд:

- «Что было самым сложным в работе над проектом?»
- «Какая часть проекта оказалась самой ценной для нашей территории?»
- «Что мы будем делать по-другому при следующей разработке концепции?»

2. **Общее голосование:** Команды голосуют за «Лучший проект» (кроме своей команды). Победители получают символический приз.

3. **Обратная связь от преподавателей:**

- Общие выводы по итогам защиты.
- Рекомендации по доработке проектов и их внедрению.
- Подведение итогов всей программы.

Ожидаемый результат:

После выполнения задания слушатели:

- Представляют презентацию по итогам всех 5 модулей в единой целостной концепции.
- Демонстрируют навыки стратегического анализа, проектирования смыслов, сервис-дизайна, цифрового продвижения и внедрения стандартов.
- Умеют работать в команде, распределять роли и нести ответственность за общий результат.

Время работы: 180 минут.

Примерный перечень заданий для самостоятельной работы слушателей.

1. ТЕМА 3. Приоритеты и механизм управления развитием туризма в субъектах РФ.

Задание 3.1. Ситуационный анализ: кейс моего региона

Описание: Слушатели получают задание по оценке ситуации в своем регионе. Нужно предложить приоритетные направления развития туризма на ближайшие 2 года и обосновать выбор.

Ход работы:

1. Работа в индивидуально или в группах.
2. Описание ситуации:
 - Регион имеет богатое историческое наследие (крепости, памятники XVIII-XIX вв.).
 - Инфраструктура разрушена на 60% (гостиницы, дороги, туалеты).
 - Есть федеральная программа поддержки (субсидии на восстановление объектов).
 - Кадровый дефицит: почти нет обученных гидов, экскурсоводов, управленцев.
 - Туристический поток: почти нулевой, но есть интерес со стороны патристических туров и молодежных групп.
3. Ответьте на вопросы:
 - Какие 3 приоритетных направления развития вы выберете? Почему?
 - Какие меры государственной поддержки запросите в первую очередь?
 - Как вы организуете взаимодействие между региональной властью, муниципалитетами и бизнесом?
4. Подготовьте презентацию решения.

Форма сдачи: Текстовый файл на онлайн доске или платформе ДОТ.

Ожидаемый результат: Слушатели учатся работать в условиях ограниченных ресурсов, расставлять приоритеты и видеть связь между анализом и реальными управленческими решениями.

Время выполнения: 30 минут.

Задание 3.2. Анализ полномочий своего региона.

Описание: Слушатель анализирует реальную ситуацию в своем субъекте РФ / муниципальном образовании.

Ход работы:

1. Изучите структуру органов исполнительной власти вашего региона в сфере туризма и смежных отраслях (культура, экономика, молодежная политика).

2. Ответьте на вопросы:

- Какой орган власти отвечает за развитие туризма? Каковы его функции, полномочия, штат?
- Есть ли в регионе межведомственный совет по туризму? Как он работает?
- Какие региональные программы поддержки туризма существуют?
- Какие муниципальные образования в вашем регионе наиболее активно занимаются туризмом?

3. Подготовьте краткую аналитическую записку (не более 3 страниц):

- Структура управления туризмом в регионе.
- Ключевые полномочия и «зоны разрыва».
- Предложения по улучшению координации между уровнями власти.

Критерии оценки:

- Полнота и достоверность информации.
- Наличие собственного анализа, а не просто констатация фактов.
- Конкретность предложений.

Ожидаемый результат: проведен анализ реальной ситуации в своем субъекте РФ / муниципальном образовании.

Время выполнения: 30 минут.

Форма сдачи: Текстовый файл на платформе ДОТ.

2. Тема 4. Стратегический анализ: SWOT, PEST, бенчмаркинг туристского потенциала.

Задание 4.1. SWOT-анализ региональной стратегии.

Описание: Слушатель оценивает стратегию развития туризма своего региона (или муниципалитета) с точки зрения ее реализуемости. Продолжение работы, начатой на практическом занятии.

Ход работы:

1. Найдите действующую региональную стратегию (программу) развития туризма.
2. Проведите SWOT-анализ самой стратегии как документа:
 - Strengths: Что в стратегии прописано сильно, четко, реально?
 - Weaknesses: Что сформулировано расплывчато, не обеспечено ресурсами, не имеет показателей?
 - Opportunities: Какие внешние факторы могут помочь реализации (федеральные программы, общественный интерес, инвестиции)?
 - Threats: Какие внешние риски могут помешать реализации (изменения законодательства, бюджетные сокращения)?
3. Сформулируйте 3-5 рекомендаций по доработке стратегии (если бы вы были разработчиком).
4. По желанию: Проведите такой же анализ стратегии соседнего региона для сравнения.

Критерии оценки:

- Глубина анализа.
- Аргументированность рекомендаций.
- Опора на реальные данные.

Ожидаемый результат: проведена оценка стратегии развития туризма региона (или муниципалитета) с точки зрения ее реализуемости.

Время выполнения: 90 минут.

Форма сдачи: Текстовый файл или заполненная форма на платформе ДОТ.

3. Тема 6. Разработка учебных проектов.

Задание 6.1. Исследование управленческих практик.

Описание: Слушатель продолжает работу, начатую на практическом занятии и выбирает два региона-лидера в сфере туризма (не свой), анализирует их управленческие подходы.

Ход работы:

1. Выберите 2 региона РФ, которые являются успешными примерами развития туризма (например, Татарстан, Калининградская область, Краснодарский край, Тюменская область. Республика Карелия).

2. Изучите открытые источники:

- Официальные сайты органов власти (разделы по туризму).
- Региональные стратегии и программы развития туризма.
- Отчеты о реализации (если есть).
- Публикации в СМИ.

3. Сравните по следующим критериям:

- Структура управления (отдельный комитет/министерство или в составе другого ведомства).

- Наличие и содержание региональной стратегии развития туризма.
- Инструменты поддержки бизнеса (субсидии, гранты, льготы).
- Работа с муниципалитетами (как выстроена координация).
- Ключевые проекты и их результаты.

4. Подготовьте таблицу сравнения и письменный вывод:

- Какие управленческие решения из этих регионов можно адаптировать для вашей территории?

- Какие решения не подходят и почему?

Ожидаемый результат: проведена оценка стратегии развития туризма региона (или муниципалитета) с точки зрения ее реализуемости.

Время выполнения: 30 минут.

Форма сдачи: Таблица сравнения + текстовые выводы (заполнение таблицы на онлайн доске или предоставление файла).

Задание 6.2. SWOT-анализ территории

Описание: Слушатели проводят полный SWOT-анализ своей территории (или выбранного объекта — города, района, муниципалитета).

Ход работы:

1. Работа в малых группах, созданных на занятии. Каждая группа выбирает свою территорию (желательно реальную, чтобы потом использовать для итогового проекта).

2. Заполните матрицу SWOT:

	Помогает достижению цели	Мешает достижению цели
Внутренняя среда	Strengths (Сильные стороны) - Уникальные достопримечательности - Богатая история - Развитая инфраструктура	Weaknesses (Слабые стороны) - Кадровый дефицит - Плохая навигация - Низкое качество сервиса
Внешняя среда	Opportunities (Возможности) - Федеральные программы поддержки - Рост внутреннего туризма - Интерес к патриотическим маршрутам	Threats (Угрозы) - Сокращение бюджетного финансирования - Конкуренция с соседними регионами - Информационные риски (для новых регионов)

3. Заполните поля конкретными фактами (не менее 5 пунктов в каждом квадранте).

4. На основе пересечения квадрантов сформулируйте стратегические направления:

- SO-стратегии (использование сильных сторон для реализации возможностей).
- ST-стратегии (использование сильных сторон для нейтрализации угроз).
- WO-стратегии (преодоление слабых сторон за счет возможностей).
- WT-стратегии (минимизация слабых сторон и уход от угроз).

Ожидаемый результат: Слушатели учатся не просто перечислять факторы, а строить стратегии на основе их пересечения.

Время выполнения: 60 минут.

4. Тема 7. Историческая политика и формирование идентичности новых регионов.

Задание 7.1. Проанализируйте различия в восприятии идентичности

Описание: на основе изученных материалов заполните таблицу «Факторы, влияющие на формирование идентичности в новых регионах»:

Ход работ:

Фактор	Влияние на идентичность	Возможности для туристского проекта
Длительное нахождение в иной информационной и культурной среде		
Различия между регионами (ДНР/ЛНР vs Запорожская/Херсонская области)		
Наследие советского периода		
События 2014-2022 годов		
Современные процессы восстановления и интеграции		

Ожидаемый результат: Слушатели учатся не просто перечислять факторы, а строить стратегии на основе их пересечения.

Время выполнения: 45 минут.

Задание 7.2. Разработка концепции туристского нарратива

Описание: на основе изученных материалов выполните задание

Ход работ:

Выберите один из объектов (или предложите свой):

1. Мемориальный комплекс «Саур-Могила» (ДНР)
2. Парк «Патриот» в Севастополе (связь с историей Крыма и Новороссии)
3. Исторический центр Мариуполя (восстановление после разрушений)

4. Луганский краеведческий музей
5. Херсонская набережная (историческое и современное значение)
6. Свой вариант:

Разработайте концепцию туристского нарратива для выбранного объекта по следующей структуре:

1. Краткая историческая справка (факты)
 - Что это за объект?
 - Какие ключевые исторические события с ним связаны?
 - Каково его текущее состояние?
2. Ключевой нарратив (главная идея истории)
 - Сформулируйте главную идею, которую должна донести экскурсия/событие до посетителя.
 - *Пример: «Саур-Могилы — символ несгибаемости духа, место, где история повторяется и где каждый может прикоснуться к подвигу».*
3. Целевая аудитория и её смысловые запросы
 - Кто будет слушать эту историю? (школьники, взрослые туристы, ветераны, иностранцы?)
 - Что они хотят услышать / почувствовать?
4. Драматургическая структура (кратко)
 - Экспозиция: с чего начинаем, как настраиваем.
 - Завязка: что создаёт интерес.
 - Кульминация: эмоциональный пик.
 - Развязка: что остаётся в памяти.
5. Вовлекающие приёмы
 - Какие вопросы зададим группе?
 - Какие неожиданные факты или детали используем?
 - Какие эмоции будем вызывать?
6. Связь с государственной исторической политикой
 - Как ваш нарратив соотносится с государственными документами.
 - Какой вклад он вносит в формирование идентичности территории?

Ожидаемый результат: Слушатели учатся работать с нормативными документами
Время выполнения: 45 минут.

5. Тема 9. Нарративное проектирование. Сторителлинг-сессия.

Задание 9.1. Сборник историй территории

Описание: Слушатель собирает «копилку» из 5-7 историй, связанных с его территорией, которые можно использовать в экскурсиях, публикациях, мероприятиях.

Ход работы:

1. Изучите открытые источники, пообщайтесь с местными жителями, краеведами.
2. Соберите 5-7 историй по следующим категориям:
 - Героическая (подвиг, достижение).
 - Трогательная / человеческая (судьба человека, необычная жизнь).
 - Неожиданная / удивительная (необычный факт, скрытая тайна).
 - Смешная / легендарная (забавный случай, городская легенда).
 - Вдохновляющая / современная (кто-то делает необычное дело, меняет территорию сейчас).
3. Каждая история должна быть оформлена кратко (не более 150 слов) и содержать:
 - Ключевое событие.

- Героя (или главный объект).
- Эмоциональную деталь.
- Вывод / посыл (чему учит, что дает).

4. При желании — добавьте визуал (фото или эскиз).

Критерии оценки:

- Разнообразие историй.
- Наличие эмоционального ядра.
- Применимость для реальной работы.
- Опора на достоверные источники.

Форма сдачи: Текстовый файл или PDF с 5-7 историями.

Ожидаемый результат: Слушатели собирают «копилку» из 5-7 историй, связанных с его территорией, которые можно использовать в экскурсиях, публикациях, мероприятиях..

Время выполнения: 90 минут.

6.Тема 11. Клиентоцентричность в госуправлении: философия и нацпроекты.

Задание 11.1. «Аудит клиентоцентричности: оценка государственного учреждения»

Описание: Слушатели проводят самостоятельный аудит одного государственного или муниципального учреждения (на выбор) на предмет соответствия принципам клиентоцентричности, заложенным в федеральном проекте «Государство для людей». По итогам аудита готовится краткая аналитическая записка с конкретными предложениями по улучшению.

Ход работы:

Шаг 1. Выбор объекта для аудита.

Выберите одно государственное или муниципальное учреждение, с которым вы или ваши знакомые взаимодействовали в последнее время. Это может быть:

- Многофункциональный центр (МФЦ)
- Туристско-информационный центр (ТИЦ)
- Музей или библиотека
- Администрация муниципального образования (приём граждан)
- Отделение социальной защиты
- Любое другое учреждение, предоставляющее услуги гражданам

Шаг 2. Изучение критериев клиентоцентричности.

Ознакомьтесь с ключевыми принципами клиентоцентричного подхода в государственном управлении, которые реализуются в рамках федерального проекта «Государство для людей».

Основные принципы клиентоцентричности:

- Удобство и доступность — услуги и сервисы строятся вокруг потребностей человека.
- Простота и понятность — процедуры прозрачны и не требуют лишних усилий от гражданина.
- Персонализация — учёт индивидуальных потребностей и жизненных ситуаций.
- Проактивность — государство помогает без лишних запросов со стороны гражданина.
- Обратная связь — постоянный сбор и анализ клиентского опыта для совершенствования услуг.

Клиентоцентричное государство — это государство, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять его потребности и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта.

Шаг 3. Проведение аудита.

Оцените выбранное учреждение по каждому из перечисленных принципов. Используйте следующую таблицу:

Критерий	Оценка (1–5)	Комментарий / Конкретные примеры
Удобство и доступность (как легко получить услугу)		
Простота и понятность (насколько прозрачны процедуры)		
Персонализация (учитывают ли индивидуальные потребности)		
Проактивность (помогают ли без лишних запросов)		
Обратная связь (собирают ли и реагируют ли на отзывы)		

Источники информации для аудита:

- Собственные наблюдения (вспомните свой опыт посещения).
- Отзывы в интернете (Яндекс.Карты, 2ГИС, социальные сети).
- Официальный сайт учреждения (есть ли информация об услугах, режиме работы, онлайн-записи).

Шаг 4. Формулирование предложений

На основе проведённого аудита сформулируйте 3–5 конкретных предложений по повышению уровня клиентоцентричности в выбранном учреждении.

Для каждого предложения укажите:

- В чём суть предложения.
- Какие ресурсы потребуются (минимальные / средние / значительные).
- Какой ожидается эффект для посетителей.
- Сроки реализации (быстрая победа / среднесрочное / долгосрочное).

Шаг 5. Оформление аналитической записки.

Подготовьте краткую аналитическую записку (1–2 страницы) по следующей структуре:

1. Краткая характеристика учреждения (название, сфера деятельности).
2. Результаты аудита по каждому критерию (с оценками и комментариями).
3. Выводы — самые сильные и самые слабые стороны учреждения с точки зрения клиентоцентричности.
4. Предложения по улучшению (3–5 конкретных шагов).

Форма сдачи: Текстовый файл (Word, Google Docs) или PDF.

Ожидаемый результат: Слушатели научатся:

- Оценивать уровень клиентоцентричности в конкретном государственном учреждении.
- Применять критерии и принципы федерального проекта «Государство для людей» к реальным ситуациям.
- Формулировать конкретные, реалистичные предложения по улучшению качества обслуживания граждан.

Время выполнения 90 минут.

7. Тема 12. Инструменты сервис-дизайна картирование.

Задание 12.1. Построение карты пути клиента (СJM) для туристского объекта

Описание: продолжаем работу начатую на занятии, задача научить слушателей применять инструмент Карта пути клиента (СJM) для анализа и улучшения клиентского опыта на туристском объекте.

Ход работы: заполнение карты по шаблону.

Структура карты пути клиента:

Этап пути	Действия пользователя	Точки контакта	Мысли и чувства	Боли и проблемы	Возможности для улучшения
<i>До посещения</i>					
<i>Прибытие</i>					
<i>Пребывание</i>					
<i>Уход</i>					
<i>После посещения</i>					

Форма сдачи: заполненный фрейм на Яндекс доске или файл.

Ожидаемый результат: Слушатели учатся применять инструмент Карта пути клиента (СJM) для анализа и улучшения клиентского опыта на туристском объекте.

Время выполнения: 90 минут.

8. Тема 15. Цифровой помощник: нейросети для текстов и изображений

Задание 15.1. «Домашний помощник».

Описание: Дома в спокойном темпе решите реальную задачу с места работы.

Создайте с помощью нейросети любой материал для текущей деятельности: афишу, текст рассылки, план публикаций на неделю, сценарий короткого ролика, описание

Ход работы:

1. Выберите задачу и сформулируйте к ней запрос-техзадание для нейросети. Запустите генерацию, получите первый результат.

2. Улучшайте результат минимум в три подхода, каждый раз уточняя или меняя запрос. Сохраните переписку с ботом. Итоговый материал выложите на доску.

Ожидаемый результат: Самостоятельное прохождение полного цикла «задача — запрос — улучшение — готовый материал» формирование привычки использовать нейросети в работе.

Время выполнения 90 минут.

9. Тема 18. Сайт: от идеи до заявки.

Задание 18.1. «Ревизия своего сайта».

Текст задания: Дома проведите аудит сайта вашего учреждения по выданному чек-листу. Сфотографируйте/сохраните экраны проблемных мест и напишите короткое предложение по исправлению.

Ход работы:

1. Откройте сайт учреждения и пройдите по чек-листу из 15 пунктов: скорость загрузки, наличие контактов на виду, читаемость с телефона, ясность главной страницы, работа кнопок и форм, устаревшая информация.

2. Зафиксируйте 3-5 главных проблем и напишите к каждой конкретное предложение по исправлению в формате «что сделать, зачем, какой будет результат».

Ожидаемый результат: Привычка смотреть на сайт глазами посетителя и навык фиксировать проблемы в деловом формате.

Время выполнения 90 минут.

10. Тема 23. Разработка учебных проектов.

Задание 18.1. Подготовка итоговой презентации.

Описание: Команды слушателей (по 4–6 человек) презентуют итоговые презентации, созданные в ходе программы.

Ход работ:

Подготовка презентации

Каждая команда готовит презентацию для защиты продолжительностью **10–15 минут** по следующей структуре:

Слайд	Содержание
1	Название проекта, команда, территория
2	Актуальность и краткая характеристика территории (2–3 факта)
3	Ключевые выводы SWOT-анализа (4 поля)
4	Стратегическая цель и 3–5 приоритетов
5	Главный нарратив и ключевая идея территории
6	Карта пути клиента (CJM) — основные «боли» и решения
7	Цифровая стратегия продвижения (каналы, контент)
8	План внедрения стандартов и обучения персонала
9	Дорожная карта проекта (этапы, сроки, риски)
10	Ключевые результаты и эффекты для территории

Требования к презентации:

- Чёткая, лаконичная, не перегруженная текстом.

- Использование визуалов (фотографии территории, схемы CJM, SWOT-матрица).
- Акцент на практической ценности и реализуемости проекта.

Ожидаемый результат:

После выполнения задания слушатели:

- Представляют презентацию по итогам всех 5 модулей в единой целостной концепции.

Время работы: 90 минут.

Рекомендуемые информационные источники

Нормативно-правовые документы

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ (актуальная редакция) «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
3. Федеральный закон от 15.08.1996 N 114-ФЗ (ред. от 23.07.2025 г.) «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию» (с изм. и доп., вступ. в силу с 20.01.2026)
4. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ (актуальная редакция) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» редакция от 30.11.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025)
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 (актуальная редакция) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
6. Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 г. № 588 (актуальная редакция) «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации»
7. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (актуальная редакция) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»)
8. Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 N 2439 (актуальная редакция) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие туризма"
9. Постановление Правительства РФ от 7 мая 2023 г. N 833 (актуальная редакция) «Об утверждении Положения об аттестации экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков» (с изменениями и дополнениями действует до 2028 года)
10. Постановление Правительства РФ от 31.05.2022 N 992 (актуальная редакция) "Об утверждении Правил оказания услуг экскурсовода (гида) и гида-переводчика"
11. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р (актуальная редакция) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года")

12. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2021 N 1802-р (актуальная редакция) «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года»
13. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 N 2129-р (ред. от 29.05.2025 г.) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года»
14. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1852 (актуальная редакция) "Об утверждении Правил оказания услуг по реализации туристского продукта"
15. Приказ Минэкономразвития России от 16.05.2024 N 289 (актуальная редакция) «Об исключении сведений о туроператорах из единого федерального реестра туроператоров»
16. "ГОСТ Р 72311-2025. Национальный стандарт Российской Федерации. Туризм и сопутствующие услуги. Глэмпинги. Общие требования" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 30.09.2025 N 1131-ст)
17. "ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 N 1582-ст)
18. "ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 N 1584-ст)
19. "ГОСТ Р 54604-2022. Национальный стандарт Российской Федерации. Туризм и сопутствующие услуги. Экскурсионные услуги. Общие требования" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.12.2022 N 1704-ст)

Основная литература

1. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; перевод А. Кириченко; под редакцией М. Савиной. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 180 с. — ISBN 978-5-9614-0539-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148431.html>.
2. Аппело, Ю. Agile-менеджмент: лидерство и управление командами / Ю. Аппело; перевод А. Олейник; под редакцией А. Обуховой. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 534 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148373.html>
3. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 6-е изд. — Москва: Дашков и К, 2025. — 302 с. — ISBN 978-5-394-05963-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144197.html>
4. Ицхак, Калдерон Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Адизес Калдерон Ицхак; перевод Т. Гутман ; под редакцией Т. Филоновича. — 3-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 198 с. — ISBN 978-5-9614-4401-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148448.html>
5. Танина, А. В. Инфраструктура туризма: учебное пособие для вузов / А. В. Танина. — Санкт-Петербург: Лань, 2025. — 152 с. — ISBN 978-5-507-51722-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/455645>

6. Киселева, Р. Ф. Предпринимательство в сфере туризма и гостеприимства: учебник для вузов / Р. Ф. Киселева. — 2-е изд., испр. — Санкт-Петербург: Лань, 2025. — 228 с. — ISBN 978-5-507-52512-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/483059>
7. Морган, Н. Реклама в туризме и отдыхе: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Реклама» и «Социально-культурный сервис и туризм» / Н. Морган, А. Причард; перевод В. Н. Егоров, Б. Л. Ерёмин. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 495 с. — ISBN 5-238-00647-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141810.html>
8. Савон, Д. Ю. Управление проектами: учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. - Москва: Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2022. - 167 с. - ISBN 978-5-907560-14-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1914826>
9. Управление проектами: учебник для вузов / В. Н. Островская, Г. В. Воронцова, О. Н. Момотова [и др.]. — 4-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2022. — 400 с. — ISBN 978-5-8114-9172-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/187775>
10. Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент : учебник / Г.Н. Степанова, В.А. Бирюков, М.В. Ливсон. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 261 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1863109. - ISBN 978-5-16-017616-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863109>
11. Социально ориентированная проектная деятельность: сборник научных трудов. — Москва : Дело РАНХиГС, 2020 — Выпуск 5 — 2020. — 210 с. — ISBN 978-5-85006-221-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/171089>
12. Оценка рисков в проектном менеджменте: учебное пособие / Е. И. Капустина, О. П. Григорьева, Ю. С. Скрипниченко [и др.]. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 152 с. - ISBN 2227-8397. - Текст: электронный//Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]-URL: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/76047.html>

Дополнительная литература

1. Андруник, А. П. Управление конфликтами: учебник для вузов / А. П. Андруник. — Москва: Дашков и К, 2025. — 392 с. — ISBN 978-5-394-06190-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150202.html>
2. Веллор, В. Управление по целям и ключевым результатам: как распространить методологию OKR на всю организацию / В. Веллор; перевод О. Бараш ; под редакцией Н. Гульчевской [и др.]. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 282 с. — ISBN 978-5-9614-8922-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148627.html>
3. Долгих, Т. В. Экономика туризма: практикум для обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм», профиль подготовки «Организация и управление туроператорской и турагентской деятельностью», квалификация (степень) выпускника «бакалавр» / Т. В. Долгих, С. А. Мухамедиева. —: Кемеровский государственный институт культуры, 2024. — 59 с. — ISBN 978-5-8154-0691-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148139.html>

4. Непряхин, Н. Ю. Гни свою линию: приемы эффективной коммуникации / Н. Ю. Непряхин; под редакцией Е. Паутовой. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2024. — 148 с. — ISBN 978-5-9614-1525-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142402.html>
5. Захарова, И. В. Деловые коммуникации: практикум / И. В. Захарова. — 2-е изд. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 141 с. — ISBN 978-5-4497-3478-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142505.html>
6. Лысикова, О. В. Тайм-менеджмент: инновации, туризм, сервис: учебное пособие / О. В. Лысикова. — Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2023. — 96 с. — ISBN 978-5-7433-3564-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/138062.html>
7. Туризм и сервис в цифровом контенте: монография / О. В. Лысикова, И. А. Горячева, Л. В. Славнецкова [и др.]; под редакцией О. В. Лысиковой. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 159 с. — ISBN 978-5-4497-2267-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/132154.html>
8. Токтарова, В. И. Цифровой сторителлинг: учебник / В. И. Токтарова, Д. А. Семенова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 317 с. — ISBN 978-5-4497-1889-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126622.htm>
9. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов, Т.В. Гуськова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1095689. - ISBN 978-5-16-016310-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1095689>
10. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817539>
11. Зарубина А.А. Управление проектами: применение метода SCRUM в маркетинговых проектах//Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 3 (8). С. 48-50. <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=30311188>

Интернет-ресурсы

http://www.kremlin.ru/	официальный сайт Президента России
http://government.ru/rugovclassified/section/2641/	официальный сайт Правительства России
www.pmppractice.ru	Сайт группы компаний «Проектная практика», специализирующейся на управлении проектами
http://www.government.ru/	Интернет-портал Правительства Российской Федерации
http://government.ru/department/361/events/	Проектный офис на сайте Правительства Российской Федерации
www.pmolimp.ru	Сайт конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп»

https://национальныепроекты.рф/	Национальные проекты
https://национальныепроекты.рф/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/	Национальный проект Туризм и гостеприимство
www.sovnet.ru	Российская ассоциация управления проектами
https://www.atorus.ru/	Российская ассоциация туроператоров
https://rst.ru/	Российский союз туриндустрии

4. Оценка качества освоения программы

Для подтверждения приобретенных знаний и навыков, усовершенствованных и формируемых компетенций в ходе обучения по программе, применяется следующая форма аттестации: итоговая аттестация - зачет в форме тестирования.

Примерные тестовые задания текущего контроля успеваемости.

ТЕМА 4. Стратегический анализ: SWOT, PEST, бенчмаркинг туристского потенциала.

Инструкция: Выберите один правильный вариант ответа.

1. Что означает аббревиатура SWOT?

- A) Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- B) Strategy, Work, Objectives, Tactics
- C) System, Workforce, Organization, Technology
- D) Success, Wisdom, Opportunity, Time

Правильный ответ: А

2. Какие из перечисленных факторов относятся к внутренней среде организации (в рамках SWOT)?

- A) Экономические тенденции и изменения в законодательстве
- B) Сильные и слабые стороны самой организации
- C) Демографические изменения и технологические инновации
- D) Действия конкурентов и поставщиков

Правильный ответ: В

3. Какой из элементов PEST-анализа относится к политическим факторам?

- A) Уровень инфляции и курс валют
- B) Изменение налогового законодательства
- C) Культурные ценности и образ жизни населения
- D) Развитие цифровых платформ

Правильный ответ: В

4. Что такое бенчмаркинг в стратегическом анализе?

- A) Сравнение показателей своей организации с показателями лучших компаний в отрасли
- B) Анализ внутренних ресурсов и компетенций
- C) Оценка рисков внешней среды
- D) Разработка бюджета на маркетинговые мероприятия

Правильный ответ: А

5. Какая стратегия возникает на пересечении сильных сторон и возможностей (SO) в SWOT-матрице?

- A) Стратегия использования сильных сторон для максимизации возможностей
- B) Стратегия использования сильных сторон для нейтрализации угроз
- C) Стратегия преодоления слабостей с помощью возможностей
- D) Стратегия минимизации слабостей и ухода от угроз

Правильный ответ: А

6. Какая из перечисленных ошибок чаще всего встречается при проведении SWOT-анализа?

- A) Чёткое разделение на внутренние и внешние факторы
- B) Включение слишком большого количества факторов без приоритетов
- C) Привязка выводов к стратегическим целям
- D) Использование количественных данных для оценки факторов

Правильный ответ: В

7. Какие факторы учитывает PEST-анализ?

- А) Политические, экономические, социальные, технологические
- В) Продуктовые, рыночные, каналные, ценовые
- С) Плановые, операционные, тактические, стратегические
- D) Правовые, экологические, системные, транзакционные

Правильный ответ: А

8. Для какой цели используется бенчмаркинг в туризме?

- А) Для копирования чужих решений без адаптации
- В) Для выявления лучших практик и их адаптации к своим условиям
- С) Для снижения затрат за счёт отказа от инноваций
- D) Для формального отчёта о конкурентном анализе

Правильный ответ: В

9. Какой этап следует за проведением SWOT-анализа?

- А) Разработка стратегий на основе пересечений полей SWOT
- В) Сбор данных о внешней среде
- С) Определение миссии организации
- D) Формулирование тактических задач на год

Правильный ответ: А

10. Что из перечисленного является примером технологического фактора в PEST-анализе туристской территории?

- А) Внедрение онлайн-платформ для бронирования экскурсий
- В) Уровень доходов населения
- С) Демографические изменения
- D) Изменение визового режима

Правильный ответ: А

ТЕМА 12. Инструменты сервис-дизайна: картирование (Customer Journey Map)

Инструкция: Выберите один правильный вариант ответа.

1. Что такое Customer Journey Map (CJM)?

- А) Схема организационной структуры компании
- В) Визуализация пути клиента от первого контакта до завершения взаимодействия
- С) Бизнес-план развития туристского продукта
- D) Карта туристических достопримечательностей региона

Правильный ответ: В

2. Какова основная цель построения CJM?

- А) Создание рекламной кампании
- В) Выявление «болевых точек» и улучшение клиентского опыта
- С) Расчёт бюджета на маркетинг
- D) Определение должностных инструкций сотрудников

Правильный ответ: В

3. Какие элементы обязательно включаются в CJM?

- А) Только этапы пути и действия клиента
- В) Этапы пути, действия, мысли, эмоции, боли и возможности для улучшения
- С) Только точки контакта и каналы коммуникации
- D) Только финансовые показатели и KPI

Правильный ответ: В

4. Что такое «точка контакта» (touchpoint) в CJM?

- А) Место, где клиент может приобрести услугу

- В) Момент взаимодействия клиента с объектом или персоналом
- С) Критическая точка на маршруте, где происходят изменения
- D) Физическая точка на карте города

Правильный ответ: В

5. Какие методы сбора данных чаще всего используются при создании CJM?

- А) Финансовые отчёты и бухгалтерский баланс
- В) Наблюдение, глубинные интервью, опросы, анализ отзывов
- С) Только количественные опросы больших выборок
- D) Анализ конкурентных цен

Правильный ответ: В

6. Что обозначает этап «до прибытия» в CJM туриста?

- А) Действия туриста после возвращения домой
- В) Планирование, поиск информации, бронирование
- С) Непосредственное пребывание на территории
- D) Выход из отеля и осмотр достопримечательностей

Правильный ответ: В

7. Какие эмоции принято обозначать красным цветом на CJM?

- А) Позитивные эмоции и впечатления
- В) Негативные эмоции и «болевы точки»
- С) Нейтральные эмоции
- D) Эмоции, связанные с удивлением и восторгом

Правильный ответ: В

8. Чем отличается «текущая карта» (as-is) от «целевой карты» (to-be)?

- А) As-is описывает реальный опыт клиента, to-be — желаемый или спроектированный
- В) As-is описывает прошлое, to-be — будущее
- С) As-is относится к новой услуге, to-be — к существующей
- D) As-is строится для туристов, to-be — для местных жителей

Правильный ответ: А

9. Какую роль играют «персоны» (personas) в проектировании клиентского опыта?

- А) Они заменяют реальных клиентов в маркетинговых исследованиях
- В) Они представляют типичных пользователей и помогают понять их потребности
- С) Они используются для создания дизайна сайта
- D) Они являются частью бухгалтерской отчётности

Правильный ответ: В

10. Как результаты картирования CJM могут быть использованы в управленческой практике?

- А) Для принятия решений по улучшению сервиса и устранению проблем клиентов
- В) Для составления годового бухгалтерского отчёта
- С) Для разработки новой структуры управления
- D) Для расчёта заработной платы сотрудников

Правильный ответ: А

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации слушателей

Список вопросов для подготовки к итоговому тестированию

1. Что такое «проект» и «управление проектом»?

2. Основные направления развития проектного менеджмента.
3. Классификация типов экскурсионных проектов.
4. Разработка концепции проекта: формирование идеи проекта, предварительная проработка целей и задач проекта, предварительный анализ осуществимости проекта, стратегии проекта.
5. Окружение проекта.
6. Жизненный цикл проекта. Содержание основных этапов.
7. Командные роли в проекте. Принципы командного взаимодействия.
8. Управление командой проекта.
9. Понятие и принципы работы с ЦА.
10. Целеполагание в проекте: SMART-технология постановки целей проекта и построения дерева целей проекта.
11. Требования Национального стандарта РФ «Туристские услуги. Экскурсионные услуги».
12. Организация проектной деятельности.
13. Тайм-менеджмент в проекте.
14. Завершение проекта.
15. Оценка эффективности проекта.

Процедура проведения итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме итогового тестирования в виде ответов на открытые и закрытые вопросы.

Слушателям, успешно освоившим соответствующую дополнительную образовательную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Лицам, не завершившим обучение или не прошедшим итоговую аттестацию, а также получившим на итоговой аттестации неудовлетворительную оценку знаний, выдается справка об обучении установленного образца за пройденный период.

Примерные тестовые задания для итоговой аттестации

Инструкция: *Тест состоит из 21 вопроса. В каждом задании выберите один правильный ответ. Зачёт выставляется если слушатель правильно ответил на 9 тестовых вопросов (41%)*

1. Какой из перечисленных методов НЕ относится к инструментам проектного управления?
 - a. SWOT-анализ
 - b. PEST-анализ
 - c. Канбан-доска
 - d. Хореография балета (*правильный ответ*)
2. Назовите 3 ключевых этапа жизненного цикла туристического проекта. (*Ответ: инициация, планирование, реализация, контроль, закрытие — на выбор 3*)
3. Какой показатель (KPI) лучше всего отражает успешность экскурсионного проекта?
 - a. Количество лайков в соцсетях
 - b. Уровень удовлетворенности клиентов (NPS) (*правильный ответ*)
 - c. Число упоминаний в СМИ

- 4. Приведите пример социального эффекта от туристического проекта в малом городе.**
(Пример: создание рабочих мест для гидов из местных жителей, развитие инфраструктуры)
- 5. Как учесть интересы местного сообщества при разработке экскурсионного маршрута?**
- a. Провести опрос жителей (*правильный ответ*)
 - b. Скопировать программу из другого региона
 - c. Игнорировать мнение сообщества
- 6. Какие риски могут возникнуть при реализации проекта в заповедной зоне? Назовите 2 и предложите решения.**
(Пример: экологический ущерб → ограничение группы до 10 человек; протесты местных → вовлечение их в качестве гидов)
- 7. Выберите верное утверждение о роли лидера в проекте:**
- a. Лидер должен контролировать каждый шаг команды
 - b. Лидер делегирует задачи и мотивирует команду (*правильный ответ*)
 - c. Лидер не участвует в конфликтных ситуациях
- 8. Кто из перечисленных НЕ является стейкхолдером туристического проекта?**
- a. Местные власти
 - b. Туристы
 - c. Продавец мороженого в соседнем городе (*правильный ответ*)
- 9. Разработайте план коммуникации для согласования проекта с администрацией города (3 шага).**
(Пример: 1) Подготовка презентации, 2) Встреча с чиновниками, 3) Корректировка плана по их замечаниям)
- 10. Окружение проекта – это ...**
- a. среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта; (*правильный ответ*)
 - b. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;
 - c. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
 - d. местоположение реализации проекта и близлежащие районы.
- 11. На стадии разработки проекта - ...**
- a. расходуется 9-15% ресурсов проекта; (*правильный ответ*)
 - b. расходуется 65-80% ресурсов проекта;
 - c. расходуется 75-90% ресурсов проекта;
 - d. ресурсы проекта не расходуются.
- 12. Проект – это ...**
- a. инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;
 - b. ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с

ограничениями расходования средств и со специфической организацией; *(правильный ответ)*

- c. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
- d. совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели.

13. Наибольшее влияние на проект оказывают ...

- a. экономические и правовые факторы; *(правильный ответ)*
- b. экологические факторы и инфраструктура;
- c. культурно-социальные факторы;
- d. политические и экономические факторы.

14. Популярный способ привлечения денежных средств на какой-либо бизнес-проект посредством добровольного донорства, как правило, с помощью специальных интернет-площадок, называется

- a. Краудсорсинг
- b. Фандрайзинг
- c. Краудфандинг *(правильный ответ)*
- d. Краудинвестинг

15. Как VR-технологии могут усилить экскурсионный продукт? Приведите 2 примера.

(Пример: 1) 3D-реконструкция исторических объектов, 2) Виртуальные туры для людей с ОВЗ)

16. Какая платформа лучше всего подходит для краудсорсинга идей от туристов?

- a. LinkedIn
- b. TripAdvisor *(правильный ответ)*
- c. Microsoft Excel

17. Назовите 2 digital-инструмента для продвижения экскурсии в соцсетях.

(Пример: таргетированная реклама в VK, чат-боты в Telegram)

18. Как измерить долгосрочный социальный эффект проекта?

- a. Опрос жителей через 6 месяцев после реализации *(правильный ответ)*
- b. Подсчет прибыли за первый месяц
- c. Анализ хештегов в Twitter

19. Проект столкнулся с падением спроса из-за сезонности. Какие 3 действия вы предложите?

(Пример: 1) Создать офф-сезонные программы, 2) Ввести скидки, 3) Партнерство с отелями)

20. Составьте чек-лист из 5 пунктов для оценки последствий туристического проекта.

(Пример: 1) Экономическая рентабельность, 2) Удовлетворенность клиентов, 3) Экологический след, 4) Вовлеченность местных, 5) Медиа-охват)

21. В современном мире предпринимательство, это:

- a. самостоятельная, инициативная деятельность физических и юридических лиц с целью удовлетворения амбиций;

- b. самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на получение прибыли и удовлетворение потребностей общества; *(правильный ответ)*
- c. способ хозяйственной деятельности, направленный на создание новых организационных форм деятельности, обеспечивающих прирост экономических благ на территории.

Оценочные средства для итоговой аттестации.

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений слушателей, осваивающих дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Мастерская развития территории: гостеприимство, смыслы, сервис».

Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
100-41 (41 % и более решен- ных тестовых зада- ний)	«зачтено»	Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые обнаруживают уровень владения слушателем минимальной теоретической и практической информацией
40-0 (40 % и менее решен- ных тестовых зада- ний)	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые являются явно недостаточными для текущего уровня подготовки слушателя, обучающегося по программе, и не удовлетворяют критериям иных оценок.

* Баллы (рейтинговой оценки) приводятся в случае применения балльно-рейтинговой системы.

5. Индикаторы сформированных компетенций выпускника программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	Знает: Теоретические основы и прикладные решения, связанные с цифровизацией и ESG- трансформацией, государственным регулированием бизнес-процессов в секторе туризма; знать процессы групповой динамики и принципов формирования команды; принятия решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации. Умеет: анализировать факторы внешней среды, оказывающие значимое влияние на организацию бизнес-процессов в секторе туризма; разрабатывать прикладные решения, связанные с цифровизацией и ESG-трансформацией бизнес-процессов в секторе туризма, государственной регламентацией отрасли; использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом. Владеет: умением реализовывать прикладные решения, связанные с цифровизацией и ESG-трансформацией, государственной регламентацией бизнес-процессов в секторе туризма; свободно сочетать выполнение ряда освоенных профессиональных действий; свободно сочетает выполнение ряда освоенных профессиональных действий.
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	Знает: методы принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. Умеет: оценивать обоснованность организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды, оценивать социальную значимость и последствия (результаты и эффекты) принятия решений Владеет: Способен разрабатывать организационно-управленческие решения, которые обоснованы и имеют социальную значимость. Способен учитывать сложные и динамичные условия окружающей среды и содействовать реализации данных решений. Оценить последствия принятых решений. Эффективный и ответственный подхода в рамках управленческой деятельности
ОПК-6 Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.	Знает: современные информационные технологии в сфере туризма. Умеет: использовать современные информационные технологии в сфере туризма. Владеет: навыком организации цифрового, информационно-коммуникационного сопровождения деятельности организаций в сфере туризма

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1. Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	Знает: Законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъектов Российской Федерации в сфере туризма, Международные нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг. Основы стратегического менеджмента и маркетинга в гостиничной отрасли. Приоритетные направления развития туризма в Российской Федерации Умеет: Применять методики стратегического анализа и оценки динамики факторов внешней и внутренней среды. Формулировать миссию и цели развития гостиничной сети, отражающие интересы собственников и других заинтересованных сторон. Выявлять стратегические проблемы развития гостиничной сети и своевременно реализовывать меры по их устранению. Владеет: навыками определять миссию и цели развития гостиничной сети. Управлением процессом организационного проектирования гостиничной сети. Созданием системы мониторинга факторов внешней и внутренней среды гостиничной сети
ПСК-2. Взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами	Знает: Законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъекта Российской Федерации в сфере туризма и защиты прав потребителей; отраслевые правила и стандарты; трудовое и гражданское законодательство Российской Федерации. Основы межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии, социально-культурных нормы бизнес-коммуникаций. Специализированные программы, используемые в письменных коммуникациях, в том числе возможности информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» Приоритетные направления развития туризма в Российской Федерации Особенности субъекта Российской Федерации (географические, историко-культурные, экономические и туристские). Особенности субъекта Российской Федерации (географические, историко-культурные, экономические и туристские). Умеет: применять навыки организации устных и письменных коммуникаций с потребителями, партнерами, заинтересованными сторонами. Соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседников.. Владеет: навыками выбора партнеров по бизнесу и заключение с ними договоров с учетом интересов собственников бизнеса, потребителей, заинтересованных сторон. Навыками выявления, раскрытия и устранения конфликтов интересов гостиничной сети и собственников бизнеса, заинтересованных сторон.

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-3. Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	Проведение встреч и переговоров с крупными потребителями, партнерами, заинтересованными сторонами Знает: Международные нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг. Основы риск-менеджмента, управления проектами и изменениями. Теорию конфликтологии и психологии делового общения Умеет: находить и оценивать новые рыночные возможности, формулировать бизнес-идеи, способствующие развитию гостиничной сети. Владеть методами управления командой проекта по внедрению изменений в гостиничной сети. Владеть навыками работы с большим объемом информации Владеет: Выявление потребности в изменениях деятельности гостиничной сети. Управление разработкой и внедрением инновационных технологий в деятельность предприятий, входящих в гостиничную сеть. Планирование и управление внедрением изменений в развитии гостиничной сети
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Знает: методики поиска, сбора и обработки информации, метод системного анализа. Умеет: применять методики поиска, сбора, обработки информации, системный подход для решения поставленных задач и осуществлять критический анализ и синтез информации, полученной из актуальных российских и зарубежных источников Владеет: активно исследовать и анализировать различные источники информации, включая научные публикации, статистические данные, отчеты и экспертные мнения. Разрабатывать критерии оценки достоверности и релевантности информации, чтобы быть уверенным в ее качестве и уметь отличить факты от мнений, аргументированные выводы от предположений.
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знает: Приемов целеполагания, алгоритма выработки управленческих решений Умеет: определять цели, задачи, вырабатывать управленческие решения, в т.ч. в условиях ресурсных, прочих ограничений Владеет: Навыком вырабатывает альтернативные и осуществлять выбор оптимальных способов достижения цели и решения задач в профессиональной сфере.