

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Российский государственный университет туризма и сервиса»
(ФГБОУ ВО «РГУТИС»)

**Федеральный ресурсный центр подготовки кадров
для индустрии туризма и гостеприимства**

ПРИНЯТО:

Ученым Советом

ФГБОУ ВО «РГУТИС»

Протокол

от 9 сентября 2025 г. № 2

УТВЕРЖДАЮ:

Директор Федерального ресурсного
центра подготовки кадров для
индустрии туризма и гостеприимства



(подпись)

С. А. Картошкин

(Ф. И. О.)

« 09 » сентября 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА –
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

«Управление интегрированным горнолыжным курортом»

Программа повышения квалификации разработана совместно с
**АНО «Центр развития горнолыжной индустрии
и туристических территорий», экосистема «Горы России»**

Московская область, 2025

Руководитель программы:
Первый заместитель
министра экономического
развития Республики Алтай



О. П. Филипенкова

подпись

Согласовано:
заместитель директора
Федерального ресурсного
центра подготовки кадров
для индустрии туризма
и гостеприимства



И. В. Насикан

подпись

начальник департамента
методического обеспечения
учебного процесса
Федерального ресурсного
центра подготовки кадров
для индустрии туризма
и гостеприимства



Т. И. Оконникова

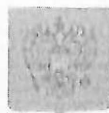
подпись

начальник департамента
внутреннего мониторинга
качества образования
Федерального ресурсного
центра подготовки кадров
для индустрии туризма и
гостеприимства



А. С. Кусков

подпись



ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА
ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПЕРВОЕ СОЗЫВА

Д Е Н У Т А Т
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ

№ _____

№ _____

РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу – программу
повышения квалификации
«УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМ ГОРНОДЬЖНЫМ КУРОРТОМ»
(руководитель – Ольга Петровна Фидисеникова)

Национальный проект «Туризм и гостеприимство» и другие стратегические документы, задающие вектор развития данной отрасли в России в условиях современных вызовов, в качестве одного из приоритетных направлений развития туризма определяют использование климатических и географических возможностей нашей страны для популяризации горнолыжных курортов. При этом отечественная горнолыжная индустрия модернизируется, что предполагает консолидацию рынка, формирование крупных операторов, управляющих сетью курортов, повышение качества сервиса на основе международных и национальных стандартов обслуживания, формирование всесезонных предложений.

Участие в инициативах по развитию горнолыжных курортов, реализация проектов в рамках государственно-частного партнерства сегодня являются престижными мероприятиями, но при этом формируется запрос на подготовку квалифицированных менеджеров, способных осуществлять эффективное управление интегрированным горнолыжным курортом.

Представленная дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации позволяет сформировать необходимые для этого знания, умения и навыки слушателей, что определяет ее несомненную актуальность и практическую значимость.

Рецензируемая программа имеет практико-ориентированную направленность и включает в себя четыре раздела.

Раздел 1 «Интегрированные горнолыжные курорты: понятие, тренды развития, правовое регулирование» включает изучение истории развития горнолыжного туризма, его инфраструктуры, классификацию горнолыжных курортов по поколениям, тренды, в том числе переход от зимнего к всесезонному туризму, изменение спроса и методов освоения горных ресурсов, минимизация экологического ущерба, особенности мировых курортов и их региональные особенности, понятие, инфраструктуры и услуг интегрированного горнолыжного курорта, Государственно-правовое регулирование и стратегическое планирование создания и обеспечения функционирования горнолыжных курортов в РФ.

Раздел 2 «Организационно-экономические аспекты управления горнолыжным курортом» посвящен изучению основных моделей организационной структуры горнолыжных курортов и особенностей управления крупными курортными кластерами, управлению персоналом интегрированного горнолыжного курорта, организации коммерческой деятельности и экономическая модель интегрированного горнолыжного курорта.

Раздел 3 «Стратегический маркетинг, продвижение и продажи в системе управления интегрированным горнолыжным курортом» раскрывает рекомендации по реализации ключевых этапов стратегического маркетинга, формированию продукта территории и курорта, особенности управления брендом интегрированного горнолыжного курорта, стратегию и технологию продвижения услуг интегрированного горнолыжного курорта, принципы, стратегии, технологии продаж и ценообразования.

Раздел 4 «Управление гостеприимством и сервисом интегрированного горнолыжного курорта» содержит отличия сервиса в премиум и масс-маркет сегментах: персонализация, скорость реакции, дополнительные услуги, Международные стандарты (Forbes Travel Guide, AAA Diamond) и российские требования (ГОСТ Р 54600-2021). Критерии оценки качества. Рассмотрены гостевой путь (guest journey) от бронирования до отъезда, управление рекламациями и восстановление лояльности.

Для практико-ориентированной подготовки кадров важно, что большая часть занятий представляет собой практические занятия с привлечением экспертов из отрасли гостеприимства.

Представленная на рецензирование дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации «Управление интегрированным горнолыжным курортом» будет полезна для руководителей и топ-менеджеров горнолыжных курортов, специалистов в сфере туризма, планирующих карьерный рост в индустрии, государственных служащих, курирующих развитие туристических территорий, предпринимателей, инвестирующих в туристическую инфраструктуру.

Выпускники дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации «Управление интегрированным горнолыжным курортом» получат необходимые компетенции для совершенствования

профессиональной деятельности в области управления интегрированным горнолыжным курортом и продвижения всесезонных услуг горнолыжного курорта.

Костенко Наталья Васильевна,
заместитель председателя Комитета
Государственной Думы по туризму и
развитию туристической
инфраструктуры



РЕЦЕНЗИЯ
на дополнительную профессиональную программу – программу
повышения квалификации
«УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМ ГОРНОЛЫЖНЫМ КУРОРТОМ»
(руководитель – Ольга Петровна Филипенкова)

Современная горнолыжная индустрия России переживает масштабную трансформацию, направленную на консолидацию рынка, формирование крупных операторов, управляющих сетью курортов, повышение качества сервиса на основе международных и национальных стандартов обслуживания с акцентом на всесезонный характер курортов, внедрение цифровых технологий.

Развитию данного направления уделяется значительное внимание на государственном уровне. Заместитель Председателя Правительства РФ на пленарном заседании V Международного туристического форума «Путешествуй!» на ВДЦХ рассказал о запуске программ поддержки развития крупных горнолыжных курортов, в том числе создании 17 новых курортов от Ленинградской области до Сахалина с общим объёмом инвестиций 76 млрд рублей.

Престижность участия в национальных и региональных инициативах по развитию горнолыжных курортов, реализация проектов в рамках государственно-частного партнёрства, увеличение доли частных инвестиций формируют запрос на подготовку квалифицированных менеджеров, способных осуществлять эффективное управление интегрированным горнолыжным курортом.

Рецензируемая программа имеет практико-ориентированную направленность и включает в себя четыре раздела.

Раздел 1 «Интегрированные горнолыжные курорты: понятие, тренды развития, правовое регулирование» включает изучение истории развития горнолыжного туризма, его инфраструктуры, классификацию горнолыжных курортов по поколениям, тренды, в том числе переход от зимнего к всесезонному туризму, изменение спроса и методов освоения горных ресурсов, минимизация экологического ущерба, особенности мировых курортов и их региональные особенности, понятие, инфраструктуры и услуг интегрированного горнолыжного курорта, Государственно-правовое регулирование и стратегическое планирование создания и обеспечения функционирования горнолыжных курортов в РФ.

Раздел 2 «Организационно-экономические аспекты управления горнолыжным курортом» посвящен изучению основных моделей организационной структуры горнолыжных курортов и особенностей управления крупными курортными кластерами, управлению персоналом интегрированного горнолыжного курорта, организации коммерческой деятельности и экономическая модель интегрированного горнолыжного курорта.

Раздел 3 «Стратегический маркетинг, продвижение и продажи в системе управления интегрированным горнолыжным курортом» раскрывает

рекомендации по реализации ключевых этапов стратегического маркетинга, формированию продукта территории и курорта, особенности управления брендом интегрированного горнолыжного курорта, стратегию и технологию продвижения услуг интегрированного горнолыжного курорта, принципы, стратегии, технологии продаж и ценообразования.

Раздел 4 «Управление гостеприимством и сервисом интегрированного горнолыжного курорта» содержит отличия сервиса в премиум и масс-маркет сегментах: персонализация, скорость реакции, дополнительные услуги. Международные стандарты (Forbes Travel Guide, AAA Diamond) и российские требования (ГОСТ Р 54600-2021). Критерии оценки качества. Рассмотрены гостевой путь (guestjourney) от бронирования до отъезда, управление рекламациями и восстановление лояльности.

Значимость программе придает то, что, помимо лекций, практических занятий и самостоятельной работы, она предполагает проведение практической подготовки с привлечением экспертов-практиков.

Дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации «Управление интегрированным горнолыжным курортом» рекомендуется для руководителей и топ-менеджеров горнолыжных курортов, специалистов в сфере туризма, планирующих карьерный рост в индустрии, государственных служащих, курирующих развитие туристических территорий, предпринимателей, инвестирующих в туристическую инфраструктуру.

Выпускники дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации ««Управление интегрированным горнолыжным курортом» получают необходимые компетенции для совершенствования профессиональной деятельности в области управления интегрированным горнолыжным курортом и продвижения всесезонных услуг горнолыжного курорта.

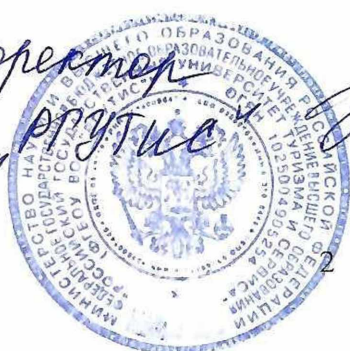
Рецензент /ФИО, должность/

Подпись рецензента

Бушуева Ирина Викторовна,
директор Высшей школы туризма и
гостеприимства ФГБОУ ВО РГУТИС,
доктор экономических наук,
профессор

Подпись Бушуевой И.В. заверено.

*Первый проректор
ФГБОУ ВО «РГУТИС»*



И.И. Новикова И.И.

1. Аннотация программы

1.1. Цель освоения программы: совершенствование и формирование новых компетенций в рамках имеющейся квалификации, необходимых для профессиональной деятельности в сфере управления современными горнолыжными курортами в России, направленного на развитие, увеличение прибыли, привлечение инвестиций, соответствие актуальным вызовам отрасли с учетом сезонной экономики, государственного регулирования, санкционных ограничений, цифровизации, ESG-требований.

1.2. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение: к освоению образовательной программы допускаются лица, имеющие высшее образование.

1.3. Трудоемкость программы (в часах): 72 академических часа.

1.4. Форма обучения: очная с применением дистанционных образовательных технологий.

1.5. Планируемые результаты освоения программы: перечень осваиваемых компетенций составлен с учетом требований профессиональных стандартов 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. № 282н) в соответствии с обобщенными трудовыми функциями В (6 уровень квалификации), С (7 уровень квалификации), 08.035 «Маркетолог» (утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 ноября 2023 года № 790н) в соответствии с обобщенной трудовой функцией В (7 уровень квалификации), а также протокола заседания с работодателями № 4 от 27.08.2025 года в соответствии с запросами рынка труда отрасли (ДПК-1, ДПК-2).

Таблица 1. Виды профессиональной деятельности и трудовые функции

Профессиональный стандарт / справочник квалификационных требований	Виды профессиональной деятельности	Обобщенная трудовая функция / функциональные обязанности (уровень квалификации)	Трудовая функция
Профессиональный стандарт 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. № 282н)	Управление гостиничным комплексом и иными средствами размещения	Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса В (6 уровень квалификации)	В/01.6 Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса; В/02.6 Взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами;

			В/03.6 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса
		Стратегическое управление развитием гостиничного комплекса С (7 уровень квалификации)	С/01.7 Анализ и оценка эффективности гостиничного комплекса; С/02.7 Разработка и реализация стратегии развития гостиничного комплекса
Профессиональный стандарт 08.035 «Маркетолог» (утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 ноября 2023 года № 790н)	Организация маркетинговой деятельности и управление маркетинговой деятельностью	Разработка и реализация маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга В (7 уровень квалификации)	В/01.7 Разработка, тестирование и внедрение инновационных товаров (услуг), создание нематериальных активов (брендов) и управление ими в организации; В/02.7 Разработка, внедрение и совершенствование политики ценообразования в организации

Таблица 2. Профессиональные компетенции в соответствии с видами профессиональной деятельности

Виды деятельности	Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения	Знания	Умения	Практический опыт
Управление гостиничным комплексом и иными средствами размещения	ПК-1 Способен осуществлять эффективное управление операционной деятельностью горнолыжного ку-	– знать особенности организации работы горных служб, канатных дорог, проката, лыжной школы;	– уметь осуществлять планирование сезонной загрузки и управление персоналом горно-	– владеть способами и приемами операционного управления горнолыжным курор-

	порта	– знать требования по обеспечению безопасности функционирования интегрированного горнолыжного курорта	лыжного курорта; – уметь осуществлять контроль безопасности горнолыжного курорта в соответствии со стандартами обслуживания	том, включая планирование и организацию работы различных служб с учетом сезонности и требований безопасности
	ПК-2 Способен осуществлять управление качеством сервиса горнолыжного курорта	– знать стандарты обслуживания на основе национальных стандартов; – знать способы коммуникации и разрешения конфликтных ситуаций с гостями; – знать приемы повышения лояльности гостей и способы персонализации услуг горнолыжного курорта	– уметь внедрять стандарты обслуживания в деятельности различных служб горнолыжного курорта; – уметь разрешать конфликтные ситуации с гостями; – уметь применять приемы повышения NPS и лояльности через персонализацию услуг горнолыжного курорта	– владеть способами управления качеством сервиса горнолыжного курорта посредством внедрения стандартов обслуживания и персонализации услуг горнолыжного курорта
	ПК-3 Способен формировать конкурентную стратегию управления развитием горнолыжного курорта во взаимодействии с регуляторами и стейкхолдерами	– знать способы и каналы взаимодействия с регуляторами и стейкхолдерами; – знать содержание, целевые показатели и требования к участникам государственных программ поддержки туризма; – знать особенности формирования туристских кластеров в рамках нацпроекта «Туризм и гостеприимство»	– уметь осуществлять взаимодействие с регуляторами и стейкхолдерами, в том числе по вопросам оформления разрешения разрешительной документации; – уметь оформлять конкурсную и отчетную документацию для участия в государственных программах поддержки сферы туризма; – уметь планировать стратегию управления горнолыжным курортом с учетом кластеризации туристских услуг	– владеть навыками формирования конкурентной стратегии управления развитием горнолыжного курорта; – владеть навыками взаимодействия с регуляторами и стейкхолдерами, в том числе в рамках туристских кластеров
	ДПК-1 Способен	– знать содержа-	– уметь выявлять	– владеть спо-

	адаптировать международные практики и стандарты управления горнолыжным курортом к российским реалиям	ние международных практик и стандартов управления горнолыжным курортом; – знать особенности развития и структуру управления горнолыжными курортами в России; – знать способы управления горнолыжным курортом в условиях санкционных ограничений в сфере технологий, логистики и функционирования платежных систем	лучшие международные практики управления горнолыжным курортом; – уметь применять лучшие международные практики управления горнолыжным курортом с учетом российской специфики развития отрасли; – уметь принимать эффективные управленческие решения в условиях санкционных ограничений, в том числе использовать возможности импортозамещения технологий	собами адаптации международных практик и стандартов управления горнолыжным курортом к российским реалиям и в условиях влияния внешних факторов
	ДПК- 2 Способен разработать и реализовать стратегию круглогодичного использования инфраструктуры горнолыжного курорта	– знать особенности сезонного использования инфраструктуры горнолыжного курорта, в том числе в летний период; – знать методы и приемы круглогодичного использования инфраструктуры горнолыжного курорта; – знать способы увеличения доходности горнолыжного курорта за счет оптимизации процессов и новых услуг	– уметь выявлять наиболее эффективные способы использования инфраструктуры горнолыжного курорта в каждый сезон, в том числе с применением летних активностей; – уметь осуществлять монетизацию использования инфраструктуры горнолыжного курорта через MICE-туризм и корпоративные мероприятия; – уметь увеличивать доходность горнолыжного курорта за счет оптимизации процессов и новых услуг	– владеть способами разработки и реализации стратегии круглогодичного использования инфраструктуры горнолыжного курорта; – владеть навыками оптимизации процессов и внедрения новых услуг с целью повышения его доходности
Организация	ПК-4 Способен	– знать методы	– уметь приме-	– владеть спо-

маркетинговой деятельности и управление маркетинговой деятельностью	осуществлять разработку и реализацию маркетинговых стратегий в управлении горнолыжным курортом	динамического ценообразования и управления спросом, а также особенности ценообразования на услуги горнолыжного курорта – знать особенности маркетинга интегрированного горнолыжного курорта; – знать способы и приемы взаимодействия с онлайн-туристическими агентствами (ОТА) и туроператорами	нять методы динамического ценообразования и управления спросом в продвижении услуг интегрированного горнолыжного курорта; – уметь применять инструменты цифрового маркетинга при продвижении услуг интегрированного горнолыжного курорта – уметь осуществлять продвижение услуг горнолыжного курорта посредством взаимодействия с ОТА и туроператорами	собами и инструментами разработки и реализации маркетинговых стратегий в управлении горнолыжным курортом, в том числе с применением цифровых технологий и сервисов, а также посредством взаимодействия с ОТА и туроператорами
---	--	--	--	---

2. Учебный план

№ п/п	Перечень модулей и разделов	Трудоемкость, час	Контактная работа, час			СРС
			Лек- ции	Практические занятия		
					в т.ч. в форме практиче- ской подго- товки	
1.	Интегрированные горнолыжные курорты: понятие, тренды развития, правовое ре- гулирование	12	4	2	2	6
1.1.	История и современные тренды развития индустрии горнолыжных курортов. Обзор по- пулярных мировых горнолыжных курортов, их особенности	4	1	1	1	2
1.2.	Понятие, инфраструктура и услуги интегрированного горнолыжного курорта	4	1	1	1	2
1.3.	Государственно-правовое регулирование и стратегическое планирование создания и обеспечения функционирования горнолыжных курортов в Российской Федерации	4	2	-	-	2
2.	Организационно-экономические аспекты управления горнолыжным курортом	14	4	4	4	6
2.1.	Организационная структура и обеспечение взаимодействия структурных подразделений интегрированного горнолыжного курорта	4	1	1	1	2
2.2.	Управление персоналом интегрированного горнолыжного курорта	4	1	1	1	2
2.3.	Организация коммерческой деятельности и экономическая модель интегрированного горнолыжного курорта	6	2	2	2	2
3.	Стратегический маркетинг, продвижение и продажи в системе управления инте- грированным горнолыжным курортом	30	8	8	8	14
3.1.	Стратегический маркетинг интегрированного горнолыжного курорта	7	2	2	2	3
3.2.	Управление брендом интегрированного горнолыжного курорта	8	2	2	2	4
3.3.	Стратегия и технологии продвижения услуг интегрированного горнолыжного курорта	7	2	2	2	3
3.4.	Продажи и ценообразование: принципы, стратегии, технологии	8	2	2	2	4
4.	Управление гостеприимством и сервисом интегрированного горнолыжного курорта	16	3	5	5	8
4.1.	Стандарты сервиса в премиум и масс-маркет сегментах	5	1	1	1	3

4.2.	Гостевой путь (guest journey) от бронирования до отъезда	6	2	2	2	2
4.3.	Управление рекламациями и восстановление лояльности	5	-	2	2	3
Итоговая аттестация		в форме тестирования				
ИТОГО		72	19	19	19	34

3. Календарный учебный график

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий

СРС – самостоятельная работа слушателей

ИА – итоговая аттестация

Период обучения – 5 недель				
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя
УЗ ДОТ, СРС	УЗ ДОТ, СРС	УЗ ДОТ, СРС	УЗ ДОТ, СРС	УЗ ДОТ, СРС, ИА

4. Рабочие программы

Раздел 1. Интегрированные горнолыжные курорты: понятие, тренды развития, правовое регулирование

Тема 1.1. История и современные тренды развития индустрии горнолыжных курортов. Обзор популярных мировых горнолыжных курортов, их особенности. Зарождение горнолыжного туризма. Эволюция инфраструктуры: от первых подъемников до современных мега-курортов. Влияние Олимпийских игр и чемпионатов мира на развитие курортов. Классификация горнолыжных курортов по поколениям. Тренды: переход от зимнего к всесезонному туризму, изменение спроса и методов освоения горных ресурсов, минимизация экологического ущерба, баланс между туризмом и сохранением природного и культурного ландшафта. Мировые курорты и их региональные особенности (1 ч. – лекция, 1 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 1.2. Понятие, инфраструктура и услуги интегрированного горнолыжного курорта. Что такое интегрированный горнолыжный курорт. Критерии интегрированности. Примеры успешных интегрированных курортов. Инфраструктура курорта. Тренды в услугах (1 ч. – лекция, 1 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 1.3. Государственно-правовое регулирование и стратегическое планирование создания и обеспечения функционирования горнолыжных курортов в Российской Федерации. Нормативно-правовая база: Федеральные законы, региональные программы (развитие Северного Кавказа). Стратегии развития: кластерный подход, роль государственно-частного партнерства. Проблемы и перспективы (2 ч. – лекция, 2 ч. – самостоятельная работа).

Раздел 2. Организационно-экономические аспекты управления горнолыжным курортом

Тема 2.1. Организационная структура и обеспечение взаимодействия структурных подразделений интегрированного горнолыжного курорта. Основные модели организационной структуры горнолыжных курортов и особенности управления крупными курортными кластерами. Ключевые подразделения и их функции. Взаимодействие подразделений, система внутренних коммуникаций. Управление конфликтами и координация работы в высокий сезон. Кейс «как решаются проблемы логистики между разными зонами крупного курорта». Аутсорсинг в управлении горнолыжными курортами: плюсы и минусы (1 ч. – лекция, 1 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 2.2. Управление персоналом интегрированного горнолыжного курорта. Особенности кадровой политики в горнолыжной индустрии. Сезонность и гибкие формы занятости. Ключевые должности и требования к квалификации. Подбор и обучение персонала. Мотивация персонала (1 ч. –

лекция, 1 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 2.3. Организация коммерческой деятельности и экономическая модель интегрированного горнолыжного курорта. Коммерческая структура горнолыжного курорта и взаимодействие с другими подразделениями. Основные источники формирования прибыли. Сезонность и диверсификация доходов. Экономическая устойчивость курорта: анализ рентабельности (основные и дополнительные источники дохода). Примеры инвестиционных моделей развития – государственно-частное партнерство (ГЧП), частные инвестиции и франчайзинг, кредитование и привлечение инвесторов (2 ч. – лекция, 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Раздел 3. Стратегический маркетинг, продвижение и продажи в системе управления интегрированным горнолыжным курортом

Тема 3.1. Стратегический маркетинг интегрированного горнолыжного курорта. Введение в стратегический маркетинг, ключевые этапы-связки стратегического маркетинга; целевая аудитория – определение, виды, типы; пять характеристик портрета целевой аудитории, сегментация, мотиваторы. Продукт территории и курорта – определение, типы, виды; четыре технологии формирования продукта территории и курорта (2 ч. – лекция, 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 3 ч. – самостоятельная работа).

Тема 3.2. Управление брендом интегрированного горнолыжного курорта. Метрики бренда, платформа бренда, константы бренда и точки контакта. Матрица 5S. Построение иерархии брендов. Внедрение брендинга и поддержка бренда. Ребрендинг (2 ч. – лекция, 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 4 ч. – самостоятельная работа).

Тема 3.3. Стратегия и технологии продвижения услуг интегрированного горнолыжного курорта. Разработка уникального торгового предложения (УТП) для горнолыжного курорта. Адаптация сообщения под разные сегменты ЦА. Лояльность – определение и типы. Метрики лояльности. Технологии формирования различных типов лояльности (2 ч. – лекция, 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 3 ч. – самостоятельная работа).

Тема 3.4. Продажи и ценообразование: принципы, стратегии, технологии. Каналы продаж. Баланс прямых продаж и ОТА. Оптимизация продаж. Повышение конверсии сайта. Анализ воронки продаж выбранного курорта. Анализ ЦА и конкурентов при разработке тарифов. Принципы ценообразования на горнолыжных курортах. Динамическое ценообразование: алгоритмы. Анализ ценовой политики двух горнолыжных курортов (2 ч. – лекция, 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 4 ч. – самостоятельная работа).

Раздел 4. Управление гостеприимством и сервисом интегрированного горнолыжного курорта

Тема 4.1. Стандарты сервиса в премиум и масс-маркет сегментах. Ключевые отличия сервиса в премиум и масс-маркет сегментах: персонализация, скорость реакции, дополнительные услуги. Международные стандарты (Forbes Travel Guide, AAA Diamond) и российские требования. Критерии оценки качества. Чек-листы для аудита сервиса на примере курортов (1 ч. – лекция, 1 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 3 ч. – самостоятельная работа).

Тема 4.2. Гостевой путь (guest journey) от бронирования до отъезда. Этапы guest journey. Точки контакта с гостем. Инструменты оптимизации: CRM-системы, автоматизация, обратная связь. Кейс «анализ слабых мест гостевого пути на основе данных горнолыжного курорта» (2 ч. – лекция, 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 4.3. Управление рекламациями и восстановление лояльности. Алгоритм работы с жалобами: фиксация, эскалация, решение, компенсация, пост-контроль. Психологические техники: активное слушание, управление эмоциями гостя. Способы восстановления лояльности: персональные предложения, бонусы, VIP-статус. Разбор реальных кейсов конфликтов (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 3 ч. – самостоятельная работа).

Практическая подготовка проводится в образовательной организации работодателями с целью освоения и усовершенствования профессиональных компетенций, связанных с видом профессиональной деятельности.

Практико-ориентированные задания для самостоятельной работы приведены в учебной тетради для самостоятельной работы слушателя.

5. Формы аттестации и оценочные материалы

Форма итоговой аттестации – зачет, включающий в себя тестирование. Зачет охватывает все компетенции, подлежащие совершенствованию, и (или) новые компетенции, сформированные в результате освоения программы:

ПК-1 Способен осуществлять эффективное управление операционной деятельностью горнолыжного курорта;

ПК-2 Способен осуществлять управление качеством сервиса горнолыжного курорта;

ПК-3 Способен формировать конкурентную стратегию управления развитием горнолыжного курорта во взаимодействии с регуляторами и стейкхолдерами;

ДПК-1 Способен адаптировать международные практики и стандарты управления горнолыжным курортом к российским реалиям;

ПК-4 Способен осуществлять разработку и реализацию маркетинговых стратегий в управлении горнолыжным курортом;

ДПК- 2 Способен разработать и реализовать стратегию круглогодичного использования инфраструктуры горнолыжного курорта.

Тест состоит из 15-20 вопросов, составленных по материалам всех разделов программы повышения квалификации. Зачет считается сданным (получена оценка «зачтено»), если слушателем дано 65% и более правильных ответов на поставленные в тесте вопросы.

Примеры тестовых вопросов

1. Какой фактор стал ключевым в трансформации горнолыжных курортов из локальных склонов в интегрированные комплексы?
 - а) развитие систем искусственного оснежения;
 - б) создание круглогодичной инфраструктуры (отели, SPA, летние активности);
 - в) увеличение количества подъемников;
 - г) снижение стоимости ски-пассов.
2. Какие ключевые драйверы развития горнолыжных курортов определили их эволюцию с 1920-х по 2020-е гг.?
 - а) только строительство отелей;
 - б) технологии (искусственный снег, подъемники), круглогодичность, диджитализация;
 - в) увеличение количества инструкторов;
 - г) сокращение числа туристов.
3. Какой из перечисленных курортов является примером люксового отдыха с премиум-сервисом?
 - а) Vail (США);
 - б) Whistler (Канада);
 - в) Куршевель (Франция);
 - г) Шерегеш (Россия).
4. Какие нормативные документы регулируют безопасность на горнолыжных курортах в России?
 - а) только внутренние правила курортов;
 - б) ГОСТ Р 55881-2016 и требования МЧС РФ;
 - в) международные стандарты ISO;
 - г) рекомендации туристских ассоциаций.
5. Какой инструмент помогает горнолыжным курортам персонализировать сервис для гостей?
 - а) только бумажные анкеты;
 - б) CRM-системы и AI-рекомендации;
 - в) устные опросы сотрудников;
 - г) рекламные буклеты.
6. Что включает в себя понятие «умные склоны» (smart slopes)?
 - а) только искусственное освещение трасс;
 - б) датчики IoT, управление очередями, AI-прогнозирование лавин;
 - в) увеличение количества кафе на склонах;

г) отказ от использования подъемников.

7. Какие пять ключевых характеристик используются для составления портрета целевой аудитории курорта?

а) пол, возраст, доход, геолокация, хобби;

б) любимый цвет, рост, знак зодиака, марка автомобиля, музыкальные предпочтения;

в) частота посещения социальных сетей, любимая еда, размер обуви, домашнее животное, профессия;

г) все перечисленное.

8. Какой инструмент стратегического маркетинга помогает структурировать бренд курорта и определить его ключевые элементы?

а) матрица 5S (Strategy, Story, Symbol, Style, Sound);

б) SWOT-анализ;

в) метод мозгового штурма;

г) анкетирование случайных посетителей.

9. Какой этап гостевого пути (guest journey) чаще всего вызывает наибольшее количество жалоб и требует особого внимания службы сервиса?

а) предварительное бронирование;

б) заезд и расселение (очереди, потерянные брони);

в) проживание и отдых;

г) выезд и пост-обслуживание

6. Организационно-педагогические условия реализации

6.1. Материально-технические условия

Вид учебного занятия	Материально-технические условия
<i>Учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий</i>	Доступ педагогических работников и слушателей к цифровой платформе обучения РГУТИС, ЭВМ с операционной системой, монитором или интегрированным экраном, аудиокolonками и (или) наушниками, доступом в сеть Интернет, браузером, мультимедийным программным обеспечением, веб-камерой, микрофоном, офисным программным пакетом, программами для работы с документами с расширением .pdf. Дополнительно для организаторов необходимы студия для видеозаписи занятий и проведения онлайн-занятий, программное обеспечение для создания онлайн-конференций, записи видео и потокового вещания, видеоредактор.
<i>Самостоятельная работа слушателей</i>	Доступ к цифровой платформе обучения РГУТИС, ЭВМ с операционной системой, монитором или интегрированным экраном, аудиокolonками и (или) наушниками, доступом в сеть Интернет, браузером, мультимедийным программным обеспечением, офисным пакетом, программами для работы с документами с расширением .pdf.
<i>Итоговая аттестация с использованием системы прокторинга</i>	Доступ к цифровой платформе обучения РГУТИС; ЭВМ с операционной системой (не ниже Windows 7+, macOS 10.12 «Sierra», Linux), монитором или интегрированным экраном или мобильное устройство (Android 4.4+ Chrome 72+, iOS 13+)

	Safari), веб-камерой (640x480, 15 кадров/с), микрофоном, аудиоколонками и/или наушниками; веб-браузер (Chrome 72+, Opera 59+, Firefox 66+, Edge 79+, Яндекс.Браузер 19.3+, Safari 12.x+); доступ в сеть Интернет (не менее 256 Кбит/с).
--	---

6.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

В число учебно-методических материалов программы включена учебная тетрадь, содержащая учебные материалы для самостоятельной работы слушателей, список рекомендуемой литературы и перечень информационных источников (является неотъемлемой частью программы повышения квалификации).

Список рекомендуемой литературы

1. Федеральный закон от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».
2. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утверждена постановлением Правительства РФ от 20.09.2019 г. № 2129-р).
3. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» (введен приказом Минфина РФ от 11.06.2021 г. № 78н).
4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма» (утверждена постановлением Правительства РФ от 24.12.2021 г. № 2439)
5. ГОСТ Р 50681-2010 «Туристские услуги. Проектирование туристских услуг».
6. ГОСТ Р 54600-2011 «Туристские услуги. Услуги турагентств. Общие требования».
7. ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения».
8. ГОСТ 32611-2014 «Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов».
9. ГОСТ Р 50690-2017 «Туристские услуги. Общие требования».
10. ГОСТ Р 57807-2017 «Туристские услуги. Требования к экскурсоводам (гидам)».
11. ГОСТ Р 53522-2022 «Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения».
12. ГОСТ Р 54604-2022 «Туризм и сопутствующие услуги. Экскурсионные услуги. Общие требования».
13. ГОСТ Р 55881-2016 «Туристские услуги. Общие требования к деятельности горнолыжных комплексов».
14. ГОСТ Р 57279-2016 «Туристские услуги. Оценка качества и безопасности предоставления услуг горнолыжных комплексов».
15. Аветисян В. А. Маркетинг туристических территорий: учебник / В. А. Аветисян, И. Б. Манн. – М.: Аспект Пресс, 2023. – 158 с.

16. Боголюбова С. А. Виды и тенденции развития туризма: учебное пособие / С. А. Боголюбова. – М.: Юрайт, 2024. – 202 с.
17. Велединский В. Г. Спортивно-оздоровительный сервис: учебник / В. Г. Велединский. – М.: КноРус, 2014. – 216 с.
18. Голубева Т. Б. Приемы оптимизации деятельности предприятий индустрии спорта и отдыха: учебное пособие / Т. Б. Голубева. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2021. – 114 с.
19. Джанджугазова Е. А. Маркетинг туристских территорий: учебник / Е. А. Джанджугазова. – М.: Юрайт, 2025. – 205 с.
20. Дунец А. Н. Туристско-рекреационные комплексы горного региона: монография / А. Н. Дунец. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2011. – 201 с.
21. Забаев Ю. В. Экономика и организация туризма: международный туризм: учебное пособие / Ю. В. Забаев, Е. Л. Драчева, Д. К. Исмаев, И. А. Рябова. – М.: КноРус, 2021. – 565 с.
22. Кармен С. И. Эффективные стратегии импортозамещения в национальной горнолыжной индустрии: анализ мирового опыта и практические рекомендации / С. И. Кармен, Р. Солнцева. – М.: Спутник+, 2024. – 147 с.
23. Максимов О. Г. Принципы и методы формирования горно-рекреационных комплексов: монография / О. Г. Максимов, Л. А. Ночкина, Е. А. Полякова. – М.: Эдитус, 2019. – 110 с.
24. Маркетинговое управление продвижением курортных территорий Северо-Кавказского туристического кластера: монография / З. Б. Тедеева, В. И. Гасиев, З. П. Гасиева [и др.]. – М.: КноРус, 2023. – 225 с.
25. Рапопорт Л. А. Управление развитием и оснащением спортивной инфраструктуры в Российской Федерации: монография / Л. А. Рапопорт, А. Е. Терентьев, С. В. Томилова. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2023. – 270 с.
26. Тропина Л. К. Технологии услуг в индустрии спорта и активного досуга: учебное пособие / Л. К. Тропина, Л. Н. Фитина, Т. Б. Голубева, Н. Б. Серова. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. 143 с.

Информационные материалы

1. АНО «Центр развития горнолыжной индустрии и туристических территорий»: <https://инфо.горыроссии.рф>.
2. Ассоциация туроператоров РФ: <https://www.atorus.ru>.
3. Министерство экономического развития: <https://www.economy.gov.ru>.
4. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru>.
5. Российский союз туриндустрии (РСТ): <https://rostourunion.ru>.
6. Портал «Profi.Travel»: <https://profi.travel>.
7. Росстандарт. Стандарты и регламенты: <https://www.rst.gov.ru>.
8. СПС «Гарант»: <http://www.garant.ru>.
9. СПС «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральная служба государственной статистики (статистика туризма): <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm>.

11. RATA-news – новости турбизнеса: <https://ratanews.ru>.

12. Tourdom.ru: новости, форум, тренинги, вебинары, работа в туризме: <https://www.tourdom.ru>.

6.3. Кадровые условия

Реализация программы обеспечивается ведущими преподавателями и научными работниками университета, других образовательных организаций, а также ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности, имеющими высшее образование.

Сведения о кадровом составе

Ф. И. О. преподавателя	Образование, вуз, год окончания, специальность/направление подготовки, квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
					Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
Филипенкова Ольга Петровна	Высшее, Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права, 2001 г., специальность «Менеджмент», квалификация «Менеджер»; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2023 г., направление «Менеджмент», квалификация «Магистр»; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, 2006 г, профессиональная переподготовка по программе «Связи с общественностью и реклама», право ведения профессиональной деятельности в сфере связей с общественностью и рекламы, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, программа профессиональной переподготовки МБА «Маркетинг», 2014 г., квалификация «Мастер делового администрирования»	Министерство экономического развития Республики Алтай, первый заместитель министра	-	15	-	-	2.1. Организационная структура и обеспечение взаимодействия структурных подразделений интегрированного горнолыжного курорта; 2.3. Организация коммерческой деятельности и экономическая модель интегрированного горнолыжного курорта; 3.3. Стратегия и технологии продвижения услуг интегрированного горнолыжного курорта; 3.4. Продажи и ценообразование: принципы, стратегии, технологии
Виноградов	Высшее, Санкт-	АНО «Центр развития гор-		8			1.1. История и совре-

Илья Алексеевич	Петербургский государственный университет технологии и дизайна, 2004 г., специальность «Экономика и управление на предприятии легкой промышленности, квалификация «Экономист-менеджер»; Санкт-Петербургский политехнический университет, программа профессиональной переподготовки «Подготовка руководителей инновационных проектов», 2007 г., право ведения профессиональной деятельности в сфере инновационной деятельности	нолыжной индустрии и туристических территорий», генеральный директор					менные тренды развития индустрии горнолыжных курортов. Обзор популярных мировых горнолыжных курортов и их особенности; 1.2. Понятие, инфраструктура и услуги интегрированного горнолыжного курорта
Аветисян Вазген Акопович	Высшее, Московский автомобильно-дорожный институт (государственный технический университет), 2003 г., специальность «Организация перевозок и управление на транспорте», квалификация «Инженер-менеджер»	ИП Аветисян Вазген Акопович / Управляющий партнер i2V branding & marketing strategy	Кандидат экономических наук	24	8		3.1. Стратегический маркетинг интегрированного горнолыжного курорта; 3.2. Управление брендом интегрированного горнолыжного курорта; 3.3. Стратегия и технологии продвижения услуг интегрированного горнолыжного курорта
Анохина Галина Борисовна	Высшее, НОУ «Институт иностранных языков и международных связей», 1998 г., специальность «Лингвистика», квалификация «Бакалавр лингвистики», Сочинский государственный университет. 2023 г., программа профессиональной переподготовки «Теория и методика профессионального образования», право ведения профессиональной деятельности	ИП Анохина Галина Борисовна / генеральный директор «Лаборатории гостеприимства Галины Анохиной»		24			2.2. Управление персоналом интегрированного горнолыжного курорта; 4.1. Стандарты сервиса в премиум и масс-маркет сегментах; 4.2. Гостевой путь (guest journey) от бронирования до отъезда; 4.3. Управление рекламациями и восстановление лояльности

	в сфере теории и методика профессионального образования						
Кусков Алексей Сергеевич	Высшее, Саратовский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского, 1999 г., специальность «География», квалификация «Географ. Преподаватель по специальности «География»», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2016 г., направление «Юриспруденция», квалификация «Магистр»	РГУТИС, начальник Департамента внутреннего мониторинга качества образования, Саратовская региональная общественная организация «Центр правовой защиты потребителей», председатель; Ассоциация туристских кафедр высших учебных заведений Приволжского федерального округа, заместитель председателя	Кандидат культурологии	27	27	25	1.3. Государственно-правовое регулирование и стратегическое планирование создания и обеспечения функционирования горнолыжных курортов в Российской Федерации