

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 1 октября 2025 г. № 3

УТВЕРЖДАЮ:

Директор Федерального ресурсного
центра подготовки кадров для
индустрии туризма и гостеприимства



С. А. Картошкин
(Ф. И. О.)

1 октября 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА –
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**«Бережливое гостеприимство:
стандарты, технологии и практика»**

Программа повышения квалификации разработана совместно с
«Radisson Blu Leninsky Prospect Hotel»

Московская область, 2025

Руководитель программы:

доцент Лаборатории
гостиничного проектирования
Высшей школы туризма и
гостеприимства РГУТИС



ПОДПИСЬ

Е. Е. Коновалова

Согласовано:

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



ПОДПИСЬ

И. В. Насикан

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



ПОДПИСЬ

Т. И. Оконникова

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



ПОДПИСЬ

А. С. Кусков

РЕЦЕНЗИЯ
на дополнительную профессиональную программу –
программу повышения квалификации
«БЕРЕЖЛИВОЕ ГОСТЕПРИИМСТВО:
СТАНДАРТЫ, ТЕХНОЛОГИИ И ПРАКТИКА»
(руководитель – Коновалова Елена Евгениевна)

Сегодня в России развитие сферы туризма и гостеприимства является одной из приоритетных задач, что закреплено и в соответствующих федеральных отраслевых документах стратегического планирования, национальном проекте «Туризм и гостеприимство». По мере увеличения количества средств размещения, росту конкуренции между ними, все более актуальным становится вопрос об оптимизации деятельности в сфере гостиничного бизнеса, в том числе посредством применения инструментов бережливого гостеприимства.

Применение инструментов бережливого производства в гостинице может принести несколько значительных выгод – например, сокращение расходов на электроэнергию, воду и материалы позволяет значительно снизить операционные издержки. Сегодня все больше гостей обращают внимание на экологическую ответственность предприятий, и поэтому гостиницы, которые заботятся об окружающей среде, могут привлечь больше новых клиентов и сохранить лояльность существующих за счет современных производственных и сервисных технологий. Здесь бережливое гостеприимство позволяет средству размещения удерживать экономические и репутационные показатели на высоком уровне.

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 «Государственное регулирование и инструментарий бережливого гостеприимства» посвящен изучению целевых показателей национального проекта «Туризм и гостеприимство» и основных положений Программы повышения производительности труда в отрасли «Туризм» на 2025-2030 гг. В его темах рассмотрены понятие «клиентоцентричность» (карта потока создания ценности (КПСЦ) для гостевого опыта), основы Lean-мышления в сервисе (семь видов потерь в гостиничном бизнесе), инструменты и технологии визуализации и стандартизации в бережливом гостеприимстве, такие как 5S, Kanban-доски в управлении основными службами предприятий сферы гостеприимства.

Раздел «Оптимизация ключевых бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства» нацелен на формирование навыков по развитию бережливого фронт-офиса, таких как оптимизации процессов бронирования, заезда и выезда, освоение Lean-технологии в housekeeping, к которым относятся сокращение

времени уборки, логистика белья и инвентаря, и ознакомление слушателей со способами устранения потерь в F&B, к которым относятся, например, снижение времени подачи блюд и минимизация простоев кухни.

Раздел «Управление проектами по применению бережливых технологий и изменениями на предприятиях сферы гостеприимства» отражает принципы управления разработкой и реализацией проектов по бережливому производству, знакомит слушателей с основами планирования и управления внедрением изменений в деятельность предприятий сферы гостеприимства, а также направлен на освоение слушателями методов анализа и оценки деятельности предприятий сферы гостеприимства в условиях реализации Lean-технологий.

Раздел «Оценка эффективности проектов по применению бережливых технологий и стандартизация СОП» посвящен оценке эффективности проектов по применению бережливых технологий и стандартизация СОП. В рамках раздела изучаются КРП бережливых проектов (время протекания процесса, выработка, удовлетворенность гостей); стандарты работы предприятий сферы гостеприимства, в том числе операционных процедур (СОП) для служб современной гостиницы, особенности мониторинга и аудита бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства. Для практико-ориентированной подготовки руководящего и линейного персонала важно, что из всех занятий по программе большинство – практические с привлечением экспертов из отрасли гостеприимства.

Представленная на рецензирование дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации «Бережливое гостеприимство: стандарты, технологии и практика» будет полезна для собственников и руководителей средств размещения (гостиницы, санатории); руководителей департаментов и операционных служб средств размещения; специалистов по качеству услуг предприятий сферы гостеприимства; руководителей и участников проектов по внедрению Lean-технологий (проектные менеджеры, аналитики). Выпускники программы получают необходимые компетенции для совершенствования деятельности в сфере бережливого гостеприимства.

Рецензент

Управляющий отеля
«Фореста Фестиваль Парк»
(ООО «ВАРП»)

Козленков Александр Сергеевич



РЕЦЕНЗИЯ
на дополнительную профессиональную программу –
программу повышения квалификации
«БЕРЕЖЛИВОЕ ГОСТЕПРИИМСТВО:
СТАНДАРТЫ, ТЕХНОЛОГИИ И ПРАКТИКА»
(руководитель – Коповалова Елена Евгениевна)

В настоящее бережливое производство становится одним из ведущих трендов и принципов современного бизнеса в самых разных сферах, в том числе в сфере туризма и гостеприимства. Предприятия гостиничной сферы ищут пути сокращения своих расходов, в том числе путем сокращения численности обслуживающего персонала, рекламных и маркетинговых расходов, отказа от дополнительных услуг для гостей. Однако такие меры негативно сказываются на уровне клиентского сервиса, и, в конечном итоге, приводят только к дальнейшему снижению рентабельности бизнеса. В то время как применение бережливых технологий позволяет снизить расходы средства размещения при сохранении количества и качества оказываемых услуг.

В структуре навыков современных управленцев и сотрудников в сфере гостиничного бизнеса методы бережливого гостеприимства становятся все более востребованными. Формирование подобных навыков в рамках повышения квалификации сотрудников отрасли позволяет в короткие сроки обучить действующих сотрудников отрасли, а также подготовить новых. Для этих целей и задач и представлена рецензируемая программа, имеющая выраженную практико-ориентированную направленность и включающая четыре раздела.

Раздел «Государственное регулирование и инструментарий бережливого гостеприимства» содержит знания о целевых показателях национального проекта «Туризм и гостеприимство» и основных положениях Программы повышения производительности труда в отрасли «Туризм» на 2025-2030 гг. Уделяется повышенное внимание понятию «клиентоцентричность», общим основам Lean-мышления в сервисе, технологиям и методам визуализации и стандартизации в бережливом гостеприимстве, к которым относятся, например, 5S, Kanban-доски в управлении основными службами предприятий сферы гостеприимства.

В разделе «Оптимизация ключевых бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства» видна направленность на формирование навыков по развитию бережливого фронт-офиса, а именно, оптимизации процессов бронирования, заезда и выезда, освоение Lean-технологии в housekeeping, в частности, сокращение времени уборки, логистика белья и инвентаря, а также ознакомление с важными способами устранения потерь в F&B, к которым чаще всего относятся снижение времени подачи блюд и минимизация простоев кухни.

Раздел «Управление проектами по применению бережливых технологий и изменениями на предприятиях сферы гостеприимства» знакомит слушателей с

принципами и технологиями управления разработкой и реализацией проектов по бережливому производству, основами планирования и управления внедрением изменений в деятельность предприятий сферы гостеприимства, методами анализа и оценки деятельности предприятий сферы гостеприимства в условиях реализации Lean-технологий бережливого гостеприимства.

В содержании раздела «Оценка эффективности проектов по применению бережливых технологий и стандартизация СОП» представлены оценка эффективности проектов по применению бережливых технологий и стандартизация СОП, КРІ бережливых проектов, такие как, время протекания процесса, выработка, удовлетворенность гостей; стандарты работы предприятий сферы гостеприимства, в том числе операционных процедур (СОП) для служб современной гостиницы. Слушателями будут рассмотрены особенности мониторинга и аудита бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства. Каждый раздел программы сопровождается кейсами, примерами из практики, обобщением опыта преподавателей, являющихся признанными экспертами по тематике.

Представленная на рецензирование дополнительная профессиональная программа — программа повышения квалификации «Бережливое гостеприимство: стандарты, технологии и практика» рекомендуется для собственников и руководителей средств размещения (гостиницы, санатории); руководителей департаментов и операционных служб средств размещения; специалистов по качеству услуг предприятий сферы гостеприимства; руководителей и участников проектов по внедрению Lean-технологий (проектные менеджеры, аналитики). Выпускники программы приобретут необходимые компетенции, знания, умения и навыки, позволяющие повысить эффективность деятельности в сфере гостиничного бизнеса на основе применения бережливых технологий.

Рецензент /ФИО, должность/

Подпись рецензента

Филоненко Юлия Вячеславовна,

кандидат экономических наук
доцент Высшей школы бизнеса,
менеджмента и права ФГБОУ ВО
«Российский государственный
университет туризма и сервиса»

Лернисев Александр Ю.В. заверено.
Первый проректор
ФГБОУ ВО «РТУиС»  *Новикова Н.Т.*

1. Аннотация программы

1.1. Цель освоения программы: программа направлена на совершенствование и формирование новых компетенций в рамках имеющейся квалификации, необходимых для профессиональной деятельности в области бережливого управления (Lean) для повышения качества обслуживания и эффективности работы предприятий гостиничной индустрии и санаторно-курортной отрасли на основе методов оптимизации бизнес-процессов, сокращения потерь, создания корпоративной культуры и повышения производительности труда.

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 профессионального стандарта 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 «Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса (6 уровень квалификации) и С «Стратегическое управление развитием гостиничного комплекса» (7 уровень квалификации).

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 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утв. 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/03.6 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса
		Стратегическое управление развитием гостиничного комплекса	С/03.7 Управление проектами и изменениями в гостиничном

		С (7 уровень квалификации)	комплекс
--	--	----------------------------	----------

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 управлять ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	– знает основные направления и методы планирования деятельности гостиничного комплекса по разработке и внедрению бережливых технологий; – знает особенности использования бережливых технологий в целях устранения потерь, экономики и управления ресурсами отеля; – знает направления и технологии оптимизации затрат и расходования ресурсов при организации деятельности службы бронирования и хозяйственных служб гостиницы	– умеет организовывать деятельность по управлению разработкой и реализацией технологий экономии ресурсов и снижения затрат в отеле; – умеет применять стандарты работы предприятий сферы гостеприимства и разрабатывать Стандартные операционные процедуры (СОП) для служб современной гостиницы; – умеет применять бережливые технологии для устранения потерь и снижения затрат в гостиничной сфере	– владеет навыками организации деятельности отеля, направленной на экономию ресурсов и снижение затрат на основе использования бережливых технологий; – владеет навыками разработки и применения стандартов работы предприятий сферы гостеприимства и Стандартных операционных процедур (СОП) для гостиничных служб;

	ПК-2 Способен контролировать и оценивать эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	– знает основные методы и приемы оценивания эффективности реализации проектов по применению бережливых технологий в отеле; – знает методы и приемы анализа и оценки деятельности предприятий сферы гостеприимства в условиях реализации Lean-технологий; – знает особенности мониторинга и аудита бизнес-процессов на предприятиях гостеприимства	– умеет применять различные методы оценки эффективности реализации проектов по применению бережливых технологий в гостинице; – умеет проводить анализ и оценку деятельности предприятий гостеприимства в условиях реализации Lean-технологий; – умеет проводить мониторинг и аудит бизнес-процессов в отеле	– владеет навыками контроля и оценки эффективности разработки и реализации бережливых технологий в гостинице; – владеет навыками оценки КРІ бережливых проектов, таких как: время протекания процесса, выработка, удовлетворенность гостей
	ПК-3 Способен управлять проектами и изменениями в гостиничном комплексе	– знает особенности и направления государственного регулирования бережливого гостеприимства – знает основы Lean-мышления в сервисе (семь видов потерь в гостиничном бизнесе) и основные инструменты бережливого гостеприимства; – знает особенности управления проектами и технологиями визуализации и стандартизации в бережливом сервисе; – знает теорию и методы управления разработкой и реализацией проектов по применению бережливых технологий в гостиницах; – знает основные методы и инструменты оценки эффективности проектов по применению бережливых технологий в гостиницах	– умеет использовать существующие инструменты государственной политики для разработки и внедрения бережливых технологий; – умеет эффективно применять основные инструменты бережливого гостеприимства в практике деятельности отеля; – умеет принимать эффективные управленческие решения при реализации проектов, визуализации и стандартизации операционных процедур в отеле; – умеет оценивать эффективность проектов по применению бережливых технологий в гостиницах	– владеет навыками организации проектной деятельности по разработке и внедрению бережливых технологий в сфере гостеприимства; – владеет навыками применения наиболее значимых инструментов и методов бережливого гостеприимства; – владеет навыками принятия управленческих решений по управлению изменениями в гостиничном комплексе на основе внедрения бережливых технологий – владеет навыками оценки эффективности проектов по применению бережливых технологий

2. Учебный план

№ п/п	Перечень разделов (модулей)	Трудоемкость, час	Контактная работа, час.			СРС, час
			Лек- ции	Практи- ческие занятия	в том числе <i>в форме практиче- ской под- готовки</i>	
1.	Государственное регулирование и инструментарий бережливого гостеприимства	16	2	6	4	8
1.1.	Национальный проект «Туризм и гостеприимство» и Программа повышения производительности труда в отрасли «Туризм» на 2025-2030 гг.	4	2	-	-	2
1.2.	Клиентоцентричность (карта потока создания ценности (КПСЦ) для гостевого опыта) и основы Lean-мышления в сервисе (семь видов потерь в гостиничном бизнесе)	4	-	2	2	2
1.3.	Визуализация и стандартизация в бережливом гостеприимстве: 5S, Kanban-доски в управлении основными службами предприятий сферы гостеприимства	8	-	4	2	4
2.	Оптимизация ключевых бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства	18	2	6	6	10
2.1.	Бережливый фронт-офис: оптимизация процессов бронирования, заезда и выезда	6	2	2	2	2
2.2.	Lean-технологии в housekeeping: сокращение времени уборки, логистика белья и инвентаря	6	-	2	2	4
2.3.	Устранение потерь в F&B: снижение времени подачи блюд, минимизация простоев кухни	6	-	2	2	4
3.	Управление проектами по применению бережливых технологий и изменениями на предприятиях сферы гостеприимства	22	4	8	8	10
3.1.	Управление разработкой и реализацией проектов по применению бережливых технологий	6	2	2	2	2
3.2.	Планирование и управление внедрением изменений в деятельность предприятий сферы гостеприимства	8	2	2	2	4
3.3.	Анализ и оценка деятельности предприятий сферы гостеприимства в условиях реализации Lean-технологий	8	-	4	4	4
4.	Оценка эффективности проектов по применению бережливых технологий и стандартизация СОП	16	2	6	6	8
4.1.	КРП бережливых проектов: время протекания процесса, выработка, удовлетворенность гостей	6	2	2	2	2
4.2.	Стандарты работы предприятий сферы гостеприимства: разработка Стандартных операционных процедур (СОП) для служб современной гостиницы	4	-	2	2	2
4.3.	Мониторинг и аудит бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства	6	-	2	2	4
Итоговая аттестация		в форме зачета				
Итого		72	10	26	24	36

3. Календарный учебный график

Указываются виды занятий по неделям обучения с использованием следующих сокращений:

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. Государственное регулирование и инструментарий бережливого гостеприимства

Тема 1.1. Национальный проект «Туризм и гостеприимство» и Программа повышения производительности труда в отрасли «Туризм» на 2025-2030 гг. Национальный проект «Туризм и гостеприимство»: цель, направления и ключевые мероприятия. Программа повышения производительности труда в отрасли «Туризм» на 2025-2030 гг.: текущее состояние отрасли и система мероприятий программы повышения производительности труда. ГОСТ Р 56020-2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь». ГОСТ Р 56407-2023 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты» (2 ч. – лекция; 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 1.2. Клиентоцентричность (карта потока создания ценности (КПСЦ) для гостевого опыта) и основы Lean-мышления в сервисе (семь видов потерь в гостиничном бизнесе). Философия и принципы бережливого производства и гостеприимства. Преимущества и недостатки бережливого производства и гостеприимства. Картирование потока создания ценности. Применение Lean-подходов в гостиничном бизнесе (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 1.3. Визуализация и стандартизация в бережливом гостеприимстве: 5S, Kanban-доски в управлении основными службами предприятий сферы гостеприимства. Визуализация (visualization) в бережливом гостеприимстве. Инструменты бережливого производства. Организация рабочего пространства 5S и ее принципы. Kanban как система организации производства, обеспечивающая реализацию принципа «точно вовремя» (4 ч. – практическое занятие, в том числе 2 ч. – в форме практической подготовки, 4 ч. – самостоятельная работа).

Раздел 2. Оптимизация ключевых бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства

Тема 2.1. Бережливый фронт-офис: оптимизация процессов бронирования, заезда и выезда. Сущность и содержание бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства. Сущность и содержание оптимизации процессов бронирования. Сущность и содержание оптимизации процессов заезда и выезда (2 ч – лекция; 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 2.2. Lean-технологии в housekeeping: сокращение времени уборки, логистика белья и инвентаря. Особенности применения Lean-технологии в housekeeping. Сокращение времени уборки, логистика белья и инвентаря с учетом Lean-технологий (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 4 ч. – самостоятельная работа).

Тема 2.3. Устранение потерь в F&B: снижение времени подачи блюд, минимизация простоев кухни. Особенности бизнес-процессов службы питания. Снижение времени подачи блюд, минимизация простоев кухни

на основе устранения потерь в F&B (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 4 ч. – самостоятельная работа).

Раздел 3. Управление проектами по применению бережливых технологий и изменениями на предприятиях сферы гостеприимства

Тема 3.1. Управление разработкой и реализацией проектов по применению бережливых технологий. Проектирование бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства. Управление разработкой проектов по применению бережливых технологий. Управление реализацией проектов по применению бережливых технологий (2 ч – лекция; 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 3.2. Планирование и управление внедрением изменений в деятельность предприятий сферы гостеприимства. Планирование внедрения изменений в деятельность предприятий сферы гостеприимства. Управление внедрением изменений в деятельность предприятий сферы гостеприимства. Управление командой проекта по внедрению изменений (2 ч – лекция; 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 4 ч. – самостоятельная работа).

Тема 3.3. Анализ и оценка деятельности предприятий сферы гостеприимства в условиях реализации Lean-технологий. Анализ финансовых показателей для оптимизации затрат и повышения прибыли в условиях реализации Lean-технологий. Оценка результатов деятельности предприятий сферы гостеприимства в условиях реализации Lean-технологий (4 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 4 ч. – самостоятельная работа).

Раздел 4. Оценка эффективности проектов по применению бережливых технологий и стандартизация СОП

Тема 4.1. KPI бережливых проектов: время протекания процесса, выработка, удовлетворенность гостей. Ключевые показатели эффективности времени протекания процесса, уровня продуктивности труда и степени удовлетворенности гостей (2 ч – лекция; 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 4.2. Стандарты работы предприятий сферы гостеприимства: разработка Стандартных операционных процедур (СОП) для служб современной гостиницы. Роль и значение стандартов деятельности предприятий сферы гостеприимства в процессе реализации технологий бережливого гостеприимства. Процесс разработки Стандартных операционных процедур (СОП) для служб современной гостиницы на основе применения бережливых технологий (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 4.3. Мониторинг и аудит бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства. Мониторинг, контроль и совершенствование бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства. Аудит качества биз-

нес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 4 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 управлять ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса

ПК-2 Способен контролировать и оценивать эффективность деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса

ПК-3 Способен управлять проектами и изменениями в гостиничном комплексе

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. Тест включает одно задание, которое предполагает выполнение ситуационной или проблемной задачи или иной задачи с использованием полученных навыков и компетенций.

Примеры тестовых вопросов:

1. Цель инструмента «5С» – это:
 - а) сокращение потерь;
 - б) анализ ситуации;
 - в) маркетинговое исследование;
 - г) оперативное решение задач.
2. Последовательность запланированных, скоординированных действий, направленных на достижение целей по совершенствованию существующего процесса, имеющих ограничения по времени, ресурсам – это:
 - а) проект;
 - б) процесс;
 - в) операция;
 - г) метод.
3. Основа бережливого производства заключается в создании стоимости для:
 - а) руководителей;
 - б) инвесторов;

- в) клиентов;
 - г) учредителей.
4. Оснащенная необходимыми техническими средствами часть пространства, в которой совершается трудовая деятельность – это:
- а) рабочее место;
 - б) рабочий процесс;
 - в) рабочая операция;
 - г) рабочее действие.
5. Документ, описывающий последовательность действий и приемов при выполнении операции – это:
- а) стандартная операционная карта;
 - б) операционная стандартная работа;
 - в) стандартизированная работа;
 - г) методическая работа.
6. Управленческая канбан-система – визуализация процесса выполнения ежедневных задач с учетом двух требований:
- а) срок и простота;
 - б) срок и качество;
 - в) простота и выполняемость;
 - г) качество и простота.
7. Основные характеристики проекта по улучшениям прописываются в:
- а) карточке проекта;
 - б) экспертизе проекта;
 - в) пирамиде проблем;
 - г) картировании потока.
8. Оптимизировать бизнес-процессы, повысить мотивацию сотрудников, предвосхитить потребности и ожидания клиентов позволит:
- а) стандартизированная модель качества
 - б) методика бережливого производства
 - в) аудит системы менеджмента
 - г) разработанные процедуры оценки обслуживания

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, аудиоколонками 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, программ-

	ное 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, аудиокolonками 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»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462
2. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019 г. № 2129-п): https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма» (утверждена постановлением Правительства РФ от 24.12.2021 г. № 2439): https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_405703
4. Национальный проект «Туризм и гостеприимство» (введен приказом Минфина России от 11.06.2021 г. № 78н): <https://национальныепроекты.пф/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/>
5. ГОСТ Р 56020-2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь»: <https://internet-law.ru/gosts/gost/73916>
6. ГОСТ Р 56407-2023 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты»: <https://internet-law.ru/gosts/gost/81612>
7. Аляутдинов Д. А. Формирование стратегии бережливого производства гостиничного предприятия / Д. А. Аляутдинов, П. В. Бортникова, В. С. Пустобаева. // Стратегии и современные тренды развития предприятий ту-

ристского и гостиничного бизнеса: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции. – М.: РНИ РГУТИС, 2024. – С. 13-21.

8. Аляутдинов Д. А. Бережливое производство как решение проблемы кадрового обеспечения гостиничных предприятий / Д. А. Аляутдинов, П. В. Бортникова, В. С. Пустобаева. // Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции. – М.: РНИ РГУТИС, 2024. – С. 22-29.

9. Гончаров Р. М. Управление изменениями в сфере гостеприимства на основе системы менеджмента качества на примере сети гостиниц «Sirius Hotels» (ФТ Сириус) / Р. М. Гончаров. // Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства: Материалы VII Международной научно-практической конференции. – М.: РНИ РГУТИС, 2024. – С. 88-95.

10. Бережливое производство: учебник / А. Г. Бездудная, Н. С. Зинчик, О. В. Кадырова [и др.]; под ред. А. Г. Бездудной. – М.: КноРус, 2025. – 203 с.

11. Вумек Дж. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек, Д. Джонс. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 470 с.

12. Зинчик Н. С. Бережливое производство: учебник / Н. С. Зинчик, О. В. Кадырова, Ю. И. Растова. – М.: КноРус, 2026. – 296 с.

13. Кирсанов Н. Ю. LEAN-концепция в гостиничном бизнесе / Н. Ю. Кирсанов, Б. А. Варламов. // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2019. – № 12-2. – С. 87-93.

14. Коновалова Е. Е. Зарубежный опыт и практика устойчивого развития гостиничных предприятий / Е. Е. Коновалова. // Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства: Материалы VII Международной научно-практической конференции. – М.: РНИ РГУТИС, 2024. – С. 231-237.

15. Курамшина А. В. Основы бережливого производства: учебник / А. В. Курамшина, Е. В. Попова. – М.: КноРус, 2026. – 199 с.

16. Лихвойнен А. В. Бережливое производство: понятие, принципы, методы и опыт внедрения / А. В. Лихвойнен, А. В. Филиппович, В. И. Юхимец, В. С. Александрова, Е. В. Первухина. // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2021. – № 9-2. – С. 154-159.

17. Методические рекомендации стандартизации процесса уборки номера после выезда гостя с применением бережливых технологий (версия 1.0) / Краснодар: РИК Краснодарского края, 2023. – 52 с.

18. Новикова Т. В. Повышение производительности труда предприятий малого и среднего бизнеса на основе бережливого производства: монография / Т. В. Новикова. – М.: Русайнс, 2024. – 137 с.

Информационные материалы:

1. Бережливое производство и управление: <https://www.leanzone.ru>

2. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru>

3. Практика внедрения бережливого производства: <https://leanbase.ru>
4. Роскачество: бережливое производство: <https://kachestvo.pro>
5. Российская Гостиничная Ассоциация (РГА): <https://rha.ru>
6. Росстандарт. Стандарты и регламенты: <https://www.rst.gov.ru>
7. СПС «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru>
8. СПС «Гарант»: <http://www.garant.ru>
10. Федеральная служба по аккредитации: <https://fsa.gov.ru>

6.3. Кадровые условия

Реализация программы обеспечивается 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, специаль- ность/направление подготовки, квали- фикация	Место работы, долж- ность Основ- ное/дополнительное ме- сто работы	Ученая степень, ученое (почет- ное) зва- ние	Стаж работы в области про- фессиональной деятельности	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
					Всего	В том числе по препода- ваемой дис- циплине (модулю)	
Харламова Анна Алексе- евна	Высшее, Поволжский государственный уни- верситет сервиса, 2008 г., специальность «Со- циально-культурный сервис и туризм», ква- лификация «Специа- лист по сервису и ту- ризму»; Российский государственный уни- верситет туризма и сервиса, 2023 г., направление «Гости- ничное дело», квали- фикация «Магистр»	АНО «Региональный центр компетенций» Краснодарского края, старший руководитель проектов	-	20	-	-	1.1. Национальный проект «Туризм и гостеприимство» и Программа повыше- ния производительности труда в отрасли «Туризм» на 2025-2030 гг.; 1.3. Визуали- зация и стандартизация в бережливом гостеприимстве: 5S, Kanban-доски в управлении основными службами пред- приятий сферы гостеприимства; 2.2. Lean-технологии в housekeeping: сокра- щение времени уборки, логистика белья и инвентаря; 2.3. Устранение потерь в F&B: снижение времени подачи блюд, минимизация простоев кухни; 4.3. Мо- ниторинг и аудит бизнес-процессов на предприятиях сферы гостеприимства
Гончаров Роман Михай- лович	Высшее, Пятигорский государственный тех- нологический универ- ситет, 2009 г., специ- альность «Социально- культурный сервис и туризм», квалификация «Специалист по серви- су и туризму»	АО «УК ИНТЦ «Сириус», операционный управляю- щий гостиницы «Дельта Сириус»	-	14	1	-	3.2. Планирование и управление внедре- нием изменений в деятельность пред- приятий сферы гостеприимства; 4.2. Стандарты работы предприятий сферы гостеприимства: разработка Стандарт- ных операционных процедур (СОП) для служб современной гостиницы
Ильин Сергей Нико- лаевич	Высшее, Волжская гос- ударственная инженер- но-педагогическая ака-	ГК «Росатом», ОАО «Производственная си- стема ПСР», директор проекта АО «ПСР» (про-	-	31	18	7	1.2. Клиентоцентричность (карта потока создания ценности (КПСЦ) для гостево- го опыта) и основы Lean-мышления в

	демия, 2004 г., специальность «Менеджмент организации», квалификация «Менеджер»	изводственная система «Росатом» (ПСР)					сервисе (семь видов потерь в гостиничном бизнесе); 3.1. Управление разработкой и реализацией проектов по применению бережливых технологий
Крицкая Варвара Юрьевна	Высшее, Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2010 г., специальность «Финансы и кредит», квалификация «Инженер-экономист по специальности «Финансы и кредит»»; Российский государственный университет туризма и сервиса, 2023 г., направление «Гостиничное дело», квалификация «Магистр»	АНО УРЦК «Мосстратегия», руководитель проектов, эксперт	-	16	1	1	3.3. Анализ и оценка деятельности предприятий сферы гостеприимства в условиях реализации Lean-технологий; 4.1. КРІ бережливых проектов: время протекания процесса, выработка, удовлетворенность гостей
Косинова Анна Дмитриевна	Высшее, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, 2023 г., направление «Туризм», квалификация «Бакалавр»	ООО «Шервуд Сервис» (отель «Radisson Blu Leninsky Prospect Moscow»), менеджер по сервису	-	2	-	-	2.1. Бережливый фронт-офис: оптимизация процессов бронирования, заезда и выезда