

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**

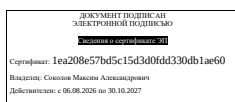
ПРИНЯТО:
Ученым Советом
ФГБОУ ВО «РГУТИС»
Протокол
от 8 октября 2026 г. № 3

УТВЕРЖДАЮ
Директор Федерального ресурсного
центра подготовки кадров для индустрии
туризма и гостеприимства

(подпись) О. А. Подольский
(Ф. И. О.)

М.П.

«8» октября 2026 г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА –
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

«Операционные стандарты в гостиничном бизнесе»

Программа повышения квалификации разработана совместно с
Российской гостиничной ассоциацией

Руководитель программы
директор по персоналу
и стандартам сервиса гости-
ничной компании ООО «Ак-
корд менеджмент групп»

подпись

Т. О. Каневская

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

подпись

И. В. Насикан

начальник департамента
разработки программ
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

1. Аннотация программы

1.1. Цель освоения программы: совершенствование и формирование у слушателей новых компетенций в рамках имеющейся квалификации, знаний и практических навыков разработки, внедрения и контроля соблюдения операционных стандартов и бизнес-процессов на предприятиях индустрии гостеприимства.

1.2. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение: к освоению образовательной программы допускаются лица, имеющие образование не ниже среднего профессионального.

1.3. Трудоемкость программы (в часах): 36 часов.

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 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 07.05.2015 г. №282н), в соответствии с обобщенными трудовыми функциями: А «Управление текущей деятельностью сотрудников служб, отделов гостиничного комплекса» (5 уровень квалификации), В «Управление текущей деятельностью сотрудников служб, отделов гостиничного комплекса» (6 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» (приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 07.05.2015 г. № 282н)	Управление гостиничным комплексом и иными средствами размещения	ОТФ А. Управление текущей деятельностью сотрудников служб, отделов гостиничного комплекса (5 уровень квалификации)	ТФ А/01.5 Управление текущей деятельностью сотрудников службы приема и размещения
		ОТФ В. Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса (6 уровень квалификации)	ТФ В/01.6 Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса ТФ В/03.6 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса

**Таблица 2. Профессиональные компетенции в соответствии
с видами профессиональной деятельности**

Виды профессиональной 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 текущей деятельностью службы приема и размещения	– знает законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг; – знает основы организации деятельности гостиниц и иных средств размещения	– умеет осуществлять планирование, организацию, координацию и контроль деятельности службы приема и размещения, взаимодействие с другими службами; – умеет использовать информационные технологии для ведения делопроизводства и выполнения регламентов службы приема и размещения	– владеет навыками контроля выполнения сотрудниками стандартов обслуживания и регламентов службы приема и размещения; – владеет навыками применения информационных технологий для ведения делопроизводства и выполнения регламентов службы приема и размещения
	ПК-2 Способен управлять ресурсами департаментов (служб, отделов) средства размещения	– знает основы планирования, организации и контроля деятельности подчиненных; – знает основы финансового, бухгалтерского и статистического учета в сфере гостиничного бизнеса	– умеет осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) средств размещения; – умеет осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) средства размещения	– владеет навыками планирования, координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов) средств размещения; – владеет навыками формирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов средства размещения
	ПК-3 Способен осуществлять контроль и оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) средства размещения	– знает принципы и методы создания системы контроля работы персонала средств размещения; – знает способы оценки соответствия качества выполняемых работ разработанным на предприятии регламентам и стандартам; – знает методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов)	– умеет применять методы создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения; – умеет анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия; – умеет применять методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов)	– владеет формами и методами контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) средства размещения; – владеет навыками организации службы внутреннего контроля; – владеет навыками организации контроля за выполнением сотрудниками стандартов обслуживания и обеспечением качества гостиничного продукта

2. Учебный план

№ п/п	Перечень модулей и разделов	Трудоемкость, час	Контактная работа, час			СРС
			Лек- ции	Практиче- ские занятия		
					в т. ч. в форме практи- ческой подго- товки	
1.	Нормативные основы разработки и внедрения операционных стандартов в средствах разме- щения	7	2	2	2	3
2.	Инновационные операционные стандарты в деятельности основных департаментов (отделов, служб) средства размещения	19	5	9	9	5
2.1.	Операционные стандарты деятельности средств размещения по бронированию и заселению гостей	4	1	1	1	2
2.2.	Операционные стандарты сервиса в средствах размещения	5	1	3	3	1
2.3.	Коммуникативные стандарты и организационные регламенты в деятельности средств размещения	5	1	3	3	1
2.4.	Операционные стандарты обеспечения безопасности и антитеррористической защищенности в гос- тиничном бизнесе	5	2	2	2	1
3.	Практикум «Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в гости- ничном бизнесе»	9	-	6	6	3
3.1.	Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в крупных и сетевых отелях	3	-	2	2	1
3.2.	Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в курортных средствах раз- мещения	3	-	2	2	1
3.3.	Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в малых гостиницах и госте- вых домах	3	-	2	2	1
Итоговая аттестация		1	В форме зачета			1
ИТОГО		36	7	17	17	12

3. Календарный учебный график

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий

СРС – самостоятельная работа слушателей

ИА – итоговая аттестация

Период обучения – 3 недели		
1 неделя	2 неделя	3 неделя
УЗ ДОТ, СРС	УЗ ДОТ, СРС	УЗ ДОТ, СРС, ИА

4. Рабочие программы

Раздел 1. Нормативные основы разработки и внедрения операционных стандартов в средствах размещения

Законодательное обеспечение разработки и внедрения операционных стандартов в гостиничном бизнесе: законодательные акты и ГОСТы, устанавливающие общие правила разработки, утверждения и внедрения операционных стандартов на предприятиях туристической и гостиничной отрасли. Требования нового базового стандарта «Туризм и сопутствующие услуги. Средства размещения» к операционной деятельности средств размещения в гостиничной индустрии. Цели и область применения.

Национальные и профессиональные стандарты как основа разработки и внедрения операционных стандартов в гостиничном бизнесе: система нормативных документов с требованиями к квалификации и навыкам сотрудников гостиничной индустрии. Практическое применение национальных и профессиональных стандартов в части разработки должностных инструкций, детализации трудовых функций.

Внутрифирменные и корпоративные стандарты операционной деятельности в средствах размещения: ключевой инструмент бережливого операционного менеджмента. Этапы разработки внутренних документов, которые регламентируют нормы, правила, требования к операционной деятельности персонала. Определение специфики конкретного средства размещения, его концепции, локации и целевой аудитории (2 ч. – лекция, 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки; 3 ч. – самостоятельная работа).

Раздел 2. Инновационные операционные стандарты в деятельности основных департаментов (отделов, служб) средства размещения

Тема 2.1. Операционные стандарты деятельности средств размещения по бронированию и заселению гостей. Оптимизация и автоматизация процессов бронирования и заселения гостей. Создание регламента, определяющего последовательность действий персонала, нормативы и критерии качества (1 ч. – лекция, 1 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки; 2 ч. – самостоятельная работа).

Тема 2.2. Операционные стандарты сервиса в средствах размещения. Формирование должностных функций персонала средств размещения, которые включают стандарты внешнего вида, стандарты поведения персонала, технологические карты процессов. Методы оценки эффективности внедрения и исполнения стандартов (1 ч. – лекция, 3 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки; 1 ч. – самостоятельная работа).

Тема 2.3. Коммуникативные стандарты и организационные регламенты в деятельности средств размещения. Основные каналы общения персонала средства размещения: разработка стандарта телефонного этикета, поведения в конфликтных ситуациях, межкультурные коммуникации в зависимости от типа средства размещения и целевой аудитории. Стандарт регламента взаимодействия подразделений гостиничного предприятия и использо-

вание каналов внутренней коммуникации (мессенджеры, корпоративные чаты) (1 ч. – лекция, 3 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки; 1 ч. – самостоятельная работа).

Тема 2.4. Операционные стандарты обеспечения безопасности и антитеррористической защищенности в гостиничном бизнесе. Внутренние регламенты взаимодействия с правоохранительными органами, соблюдение обязательных требований по инженерно-технической укреплённости средств размещения. Стандарты действий персонала при угрозе теракта, порядок эвакуации персонала и гостей. Разработка инструктажей, обучение персонала и отработка алгоритмов действий при соблюдении стандартов безопасности в зависимости от категории объекта (2 ч. – лекция, 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки; 1 ч. – самостоятельная работа).

Раздел 3. Практикум «Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в гостиничном бизнесе»

Тема 3.1. Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в крупных и сетевых отелях. Оптимизация процессов подготовки номерного фонда, работы администратора при заселении гостей и предоставления гостиничных услуг на примерах внедрения бережливых технологий в действующих крупных сетевых отелях. Опыт разработки графика проведения практических тренингов и обучения персонала. Контроль соблюдения стандартов (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки; 1 ч. – самостоятельная работа).

Тема 3.2. Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в курортных средствах размещения. Практическая система внедрения эффективных алгоритмов стандартов операционных процедур и анализ эффективности их применения. Контроль соблюдения стандартов подразделениями средства размещения. Рекомендации по соблюдению графика обучения и проведению практических тренингов персонала средства размещения (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки; 1 ч. – самостоятельная работа).

Тема 3.3. Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в малых гостиницах и гостевых домах. Оценка эффективности разработки и внедрения стандартов обслуживания в малых отелях и гостевых домах. Практические рекомендации по сохранению баланса между четкой регламентацией и атмосферой «домашнего комфорта», взаимодействию владельца с гостями (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки; 1 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 учебно-методическом комплексе для самостоятельной работы слушателя.

5. Формы аттестации и оценочные материалы

Форма итоговой аттестации – зачет. Зачет предполагает оценивание всех компетенций, подлежащих совершенствованию, и (или) новых компетенций, сформированных в результате освоения программы:

ПК-1 Способен управлять текущей деятельностью сотрудников службы приема и размещения;

ПК-2 Способен управлять ресурсами департаментов (служб, отделов) средства размещения;

ПК-3 Способен осуществлять контроль и оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) средства размещения.

Зачет проводится в форме тестирования с использованием системы прокторинга. Тест состоит из 10-15 вопросов, составленных по материалам всех разделов программы повышения квалификации. Время на выполнение теста – 20 минут. Зачет считается сданным (получена оценка «зачтено»), если слушателем дано 65% и более правильных ответов на поставленные в тесте вопросы.

Примеры тестовых вопросов:

1. Какой нормативный правовой акт является основным документом, регламентирующим порядок и условия оказания гостиничных услуг в РФ?

а) ГОСТ Р 51185-2014 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»;

б) Постановление Правительства РФ от 27.11.2025 г. № 1912 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг и услуг иных средств размещения в Российской Федерации»;

в) Закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей»;

г) Трудовой кодекс РФ.

2. Что из перечисленного **не** является основой при разработке операционных стандартов?

а) Федеральный закон от 24.11.1996 г. №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»;

б) профессиональные стандарты;

в) личные предпочтения владельца средства размещения;

г) санитарные правила и нормы.

3. Какой документ определяет требования к квалификации сотрудника?

а) должностная инструкция;

б) профессиональный стандарт;

в) штатное расписание;

г) коллективный договор.

4. Какой этап внедрения СОП следует сразу после разработки и утверждения?

а) контроль;

б) обучение персонала;

- в) мотивация;
 - г) аудит.
5. Что **не** относится к методам контроля соблюдения стандартов?
- а) чек-листы;
 - б) внутренний аудит;
 - в) личное настроение руководителя;
 - г) «тайный гость».

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, 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 включен учебно-методический комплекс, содержащий учебные материалы для самостоятельной работы слушателей, список рекомендуемой литературы и перечень информационных источников (является неотъемлемой частью программы повышения квалификации). В список рекомендуемой литературы включены источники из ЭБС «Znanium».

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 (утв. Постановлением Правительства РФ от 20.09.2019 г. № 2129-р): <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648>.
3. Национальный проект «Туризм и гостеприимство»:
<http://government.ru/rugovclassifier/920/about>.
4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма» (утв. Постановлением Правительства РФ от 24.12.2021 г. № 2439):
<https://base.garant.ru/403336467>.
5. Постановление Правительства РФ от 27.12.2024 г. № 1951 «Об утверждении Положения о классификации средств размещения»:
<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411140735/>
6. Постановление Правительства РФ от 27.11.2025 г. № 1912 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг и услуг иных средств размещения в Российской Федерации»:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520177.
7. Антонов Г. Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 239 с.: <https://znanium.ru/catalog/product/1057763>.
8. Быстров С. А. Организация гостиничного дела: учебное пособие / С. А. Быстров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2025. – 432 с.:
<https://znanium.ru/catalog/product/2186892>.
9. Зайцева Н. А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие / Н. А. Зайцева. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2023. – 416 с.:
<https://znanium.ru/catalog/product/1082301>.
10. Кусков А. С. Профессиональные стандарты в сфере туризма и гостеприимства: практика разработки и применения / А. С. Кусков, С. М. Васина. // Гостиничное дело, 2023. – Т. 19. – № 4. – С. 238-245.
11. Макринова Е. И. Технологии продаж в туризме и гостеприимстве: учебное пособие / Е. И. Макринова, Т. Ю. Симонова, Е. О. Святая. – М.: Директ-Медиа, 2022. – 180 с.: <https://znanium.ru/catalog/product/2141793>.
12. Маслевич Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие / Т. П. Маслевич. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 206 с.:
<https://znanium.ru/catalog/product/2187631>.
13. Можаяева Н. Г. Гостиничный сервис: учебник / Н. Г. Можаяева, Г. В. Рыбачек. – М.: ИНФРА-М, 2026. – 242 с.:
<https://znanium.ru/catalog/product/2218488>.
14. Никольская Е. Ю. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг: учебник / Е. Ю. Никольская, Л. А. Попов, А. П. Ковальчук. – М.: КноРус, 2024. – 343 с.

15. Организация гостиничного дела: учебное пособие / под ред. Л. И. Черниковой. – М.: КноРус, 2025. – 192 с.

16. Пахомова О. М. Стандартизация и контроль качества туристских услуг: учебное пособие / О. М. Пахомова. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 135 с.:

<https://znanium.ru/catalog/product/2114826>.

17. Семеркова Л. Н. Технология и организация гостиничных услуг: учебник / Л. Н. Семеркова, В. А. Белякова, Т. И. Шерстобитова, С. В. Латынова. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 320 с.:

<https://znanium.ru/catalog/product/2127009>.

18. Скабеева Л. И. Организация и контроль текущей деятельности подразделений и служб предприятий гостеприимства: учебник / Л. И. Скабеева, Л. Л. Духовная. – М.: КноРус, 2023. – 219 с.

19. Ушаков Р. Н. Организация гостиничного дела: обеспечение безопасности: учебное пособие / Р. Н. Ушаков, Н. Л. Авилова. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 136 с.: <https://znanium.ru/catalog/product/2171481>.

Информационные материалы:

1. Журнал «Гостиничное дело»: <https://panor.ru/magazines>.

2. Журнал «Современный отель»: <https://hotel.report>.

3. Минэкономразвития РФ: <https://www.economy.gov.ru>.

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

5. Российская Гостиничная Ассоциация (РГА): <https://rha.ru>.

6. Российский союз туриндустрии (РСТ): <https://rst.ru>.

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. Электронная библиотечная система Znanium.ru: <http://znanium.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)	
Каневская Татьяна Олеговна	Высшее, Дальневосточная морская академия им. адм. Г. И. Невельского, 2000 г., направление «Менеджмент», квалификация «Бакалавр менеджмента»; дополнительное образование, Российская международная академия туризма, 2024 г., программа переподготовки «Классификация гостиниц»	ООО «Аккорд менеджмент групп», директор по персоналу и стандартам сервиса	-	28	1	1	Раздел 1. Нормативные основы разработки и внедрения операционных стандартов в средствах размещения; 2.4. Операционные стандарты обеспечения безопасности и антитеррористической защищенности в гостиничном бизнесе
Гаранина Екатерина Николаевна	Высшее, Российский государственный университет туризма и сервиса, 2016 г., направление «Гостиничное дело», квалификация «Магистр»; International Hotel & Business Management School DCT, 2007 г. г. Люцерн, Швейцария программа «Professional management development»	ООО «Аккорд менеджмент групп», генеральный директор	Кандидат педагогических наук, доцент	30	30	12	2.1. Операционные стандарты деятельности средств размещения по бронированию и заселению гостей; 2.2. Операционные стандарты сервиса в средствах размещения; 2.3. Коммуникативные стандарты и организационные регламенты в деятельности средств размещения; 3.3. Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в малых гостиницах и гостевых домах
Гуцалюк Ольга Николаевна	Высшее, Кисловодский институт экономики и права, 2001 г., специальность «Менеджмент организации», квалификация «Менеджер»; дополнительное образование, Пятигорский государственный лингвистический университет, 2007 г., программа переподготовки «Менеджмент гостиничного хозяйства и международного туризма»	ФГАО «Оздоровительный комплекс «Дагомыс»» Управления делами Президента Российской Федерации, руководитель службы номерного фонда	-	20	-	-	3.1. Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в крупных и сетевых отелях; 3.2. Успешные практики разработки и внедрения операционных стандартов в курортных средствах размещения