



# Перспективы развития внутреннего туризма

что про это должны знать семья  
и отраслевое образование,  
чтобы не пройти мимо

Открытый семинар по образованию НИУ ВШЭ x ММСО  
29 апреля 2025



Аналитический доклад

Отраслевой подход в  
подготовке кадров в сфере  
**внутреннего туризма**





Аналитический доклад: Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма

# Раунд 1





Аналитический доклад: Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма

## Методология: как исследовать отраслевое образование, чтобы доказательно развивать

### Шаг 1. Отрасль →

Тенденции  
Ключевые проекты

### Шаг 2. Кадровая модель →

Квалификационная структура  
Профессии и компетенции

### Шаг 3. Подготовка кадров →

Формальное /СПО, высшее  
Неформальное /ДПО, обучение  
у работодателя

### Шаг 4. Предложения

По уровням кадровой модели

### Данные

Официальная и отраслевая статистика, экспертные материалы

Интервью/фокус-группы/форсайты с отраслевыми экспертами и представителями систем подготовки

Зеркальные обследования работодателей — систем подготовки

Кейс-стади, бенчмаркинг

**NB** Граница отрасли: профильные профессии и образование → неизбежные различия в оценках



# #1 Специфика отрасли задает пропорции кадровой пирамиды и особенности взаимодействия с образованием

## Пирамида кадровой модели

Многоотраслевая сфера → диверсифицированный спрос на рабочую силу (от неквалифицированных работников до специалистов творческого труда)

## Не только формальное образование

437 тыс. человек – дополнительная кадровая потребность индустрии к 2030 г. **Наибольшая часть потребности – инфраструктурный блок пирамиды, для которого достаточно быстрого обучения на месте**



### Высший сегмент

Имеют ВО, руководители, создатели продуктов

### Средний сегмент

Имеют СПО или ВО, специалисты по направлениям (менеджеры, гиды, повара, др.)

### Инфраструктурный

Не имеют квалификации, обучаются на месте, линейный персонал (горничные, грузчики, разнорабочие)



# #1 Специфика отрасли задает пропорции кадровой пирамиды и особенности взаимодействия с образованием

## Короткий горизонт

Низкая маржинальность, волатильность, сезонность, теорриторальная неравномерность спроса, неопределенность перспектив отраслевого роста → **затрудняет долгосрочное кадровое планирование** и доступные работодателям модели сотрудничества с вузами и колледжами

## Низкие амбиции и стимулы

Сохраняется **низкая престижности** сферы для занятости → **негативный отбор** в профессию и в профильное образование → относительно низкие амбиции и стимулы к изменению в подготовке

## Ригидность

Ускоренное изменение отрасли → **затруднения в обработке сигналов с рынка труда** → ригидность образовательных программ



Аналитический доклад: Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма

# Раунд 2





## #2 Размытая «профильность» образования для многоотраслевой индустрии туризма

### Профильное образование – не фильтр

Профильное СП и ВО – не единственные поставщики кадров для индустрии. Работодатели целенаправленно ведут найм выпускников и других специальностей (от истории до педагогики)

### Профильное образование остается малопрестижным

Профильная подготовка («Туризм и сервис») ведется за счет бюджетных средств (71%). Относительно невысокие средние баллы поступающих (как в СПО, так и ВО).  
Платное ВО (48%) – не путь на профильный рынок труда, а канализация спроса на ВО

### Опора на СПО

87% всех обучающихся на профильных направлениях (сервис и туризм) учатся на программах СПО. Объемы подготовки в вузах по туризму и сервису сокращаются

### Дуальная подготовка

Запрос на максимальную практикоориентированность обучения – как в СПО, так и ВО

Отставание отраслевого высшего образования более выражено



## #2 Размытая «профильность» образования для многоотраслевой индустрии туризма

### Вопросы

1. Что такое «профильное» образование для сферы туризма?
2. Каково актуальное назначение направлений подготовки «Сервиса и туризм» – особенно в высшем образовании?
3. Происходит ли размывание границы между СПО и ВО в сфере туризма? Дуальная подготовка (70%+ практики) как базовая модель для индустрии – могут (и должны) ли вузы ее обеспечивать?



Аналитический доклад: Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма

# Раунд 3





## #3 Переподготовка и обучение «на месте» – решение проблемы кадровых дефицитов?

### Проекты «в чистом поле»

Территориальная неравномерность спроса: интенсивное развитие туристических мегапроектов в регионах с низкой плотностью населения →

быстрая подготовка большого количества линейного персонала

→ **большие издержки** для запуска качественной системы подготовки непосредственно рядом с новыми инициативами

### Масштабы обучения на местах

**Большинство** занятых в индустрии (основание кадровой пирамиды) **проходят обучение на базе работодателя**

→ Запрос к подготовке кадров формируется не только к системе формального образования (колледжи и вузы), но к неформальному обучению в т. ч. на базе работодателей

→ Держатели стандарта профподготовки (международные сети) ушли – что пришло на смену?



## #3 Переподготовка и обучение «на месте» – решение проблемы кадровых дефицитов?

### Вопросы

1. Как может быть организовано профессиональное обучение для масштабных проектов в трудодефицитных территориях?
2. Как профобучение может быть организовано для мелких игроков на рынке – необходима ли «стандартизация» подготовки?
3. Каковы перспективы рынка дообразования и переподготовки с учетом роста привлекательности карьеры в сфере туризма?



Аналитический доклад: Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма

# Раунд 4





# #4 Новые профессии и компетенции для туризма: замедленная реакция образования?

Профессии	Тренд спроса	Сегмент кадровой пирамиды
Повар	↑ рост	Средний линейный
Официант	↑ рост	Инфраструктурный блок
Горничная	↑ рост	Инфраструктурный блок
Локальные гиды-экскурсоводы	↑ рост	Средний линейный
Консьерж	↑ рост	Средний линейный
Разнорабочий	↑ рост	Инфраструктурный блок
Архитектор территорий	↑ рост	Высший сегмент
Бренд-менеджер пространства	↑ рост	Высший сегмент
Продюсер туристических впечатлений	↑ рост	Высший сегмент
Разработчики интеллектуальных туристических систем	↑ рост	Высший сегмент

Компетенции и навыки	Тренд спроса	Сегмент кадровой пирамиды
Инвестиции и GR в туризме и градостроительстве	↑ рост	Высший сегмент
Маркетинг туристического продукта, в т. ч. SMM	↑ рост	Высший сегмент
Аналитика и прогнозирование	↑ рост	Высший сегмент
Социальные навыки помогающих профессий	↑ рост	Средний линейный, Инфраструктурный
Комплексное понимание работы отрасли	↑ рост	Высший сегмент Средний линейный
Мультизадачность	↑ рост	Все сегменты
Клиентоориентированность	↑ рост	Все сегменты
Навыки использования ИИ	↑ рост	Высший сегмент Средний линейный
Продажи стандартизированного турпродукта по алгоритму	↓ снижение	Средний линейный



## #4 Новые профессии и компетенции для туризма: замедленная реакция образования?

### Вопросы

1. В какой степени необходим пересмотр программ ВО/СПО в области туризма или открытие новых? Или все «сглаживает» релевантный опыт работы?
2. Какая часть нового спроса может покрываться программами неформального образования (дополнительное образование)?
3. Платформенное обучение – быть или не быть?



Аналитический доклад: Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма

# Раунд 5





## #5 Нет общих решений: разные меры в области подготовки для каждого уровня кадровой пирамиды в отрасли

### Базовые решения для каждого уровня кадровой пирамиды

**Для инфраструктурного блока пирамиды:**  
краткосрочные профессиональные программы

**Для среднего блока:** практико-ориентированные (дуальные) модели образования в СПО и высшем образовании по профильным направлениям

**Для верхнего блока:** междисциплинарность и смежные специализации

### Отдельные решения для нишевых, но прорывных направлений

Новые модули в образовательных программах/микроквалификации для новых задач: архитекторы территорий, продюсеры туристических впечатлений, GR в туризме, др.

Компетенции создания и продвижению оригинального турпродукта и создания уникального потребительского опыта, большие данные и цифровые следы

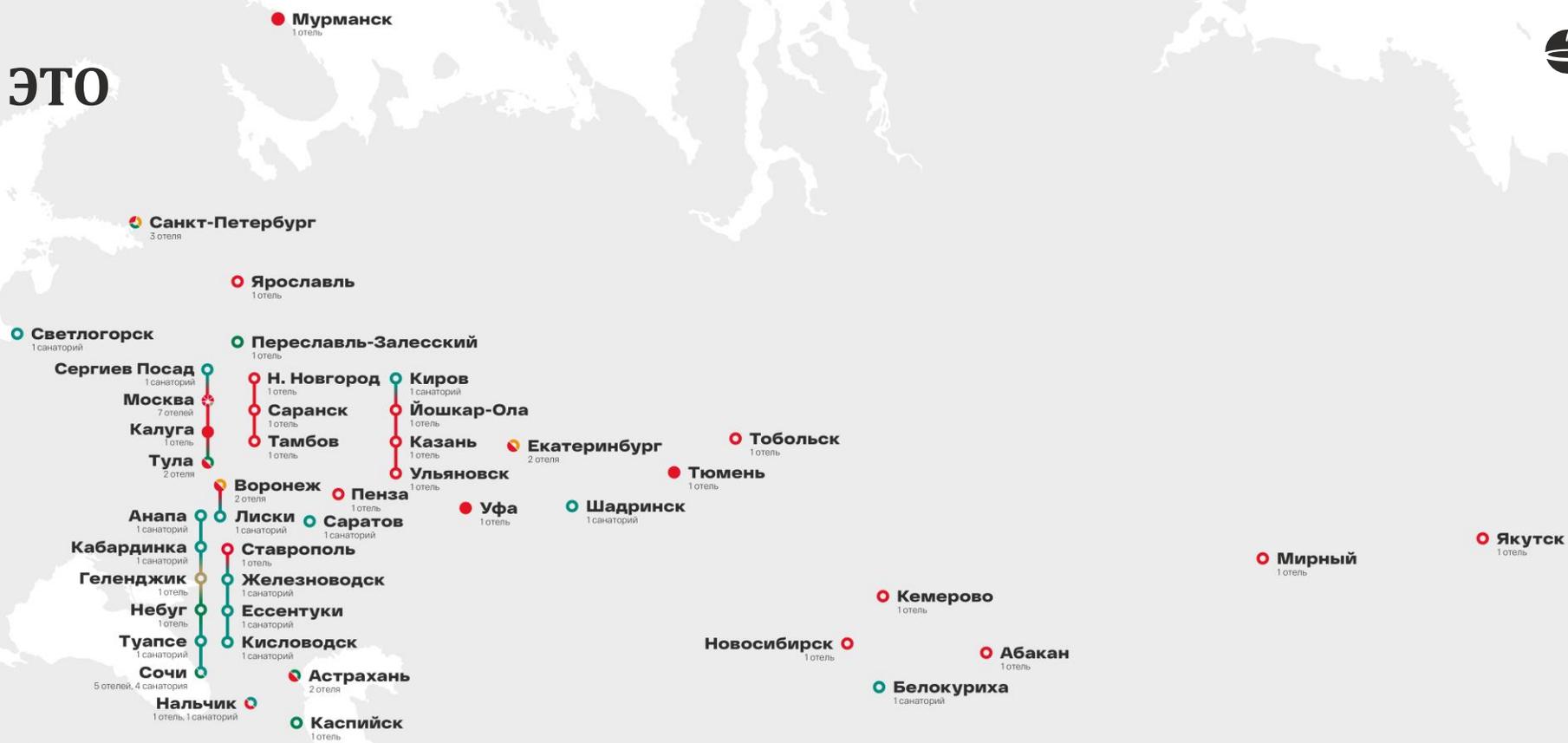
# Приложение

# ОПЫТ AZIMUT HOTELS

«Перспективы развития внутреннего туризма. Что про это должны  
знать семья и отраслевое образование, чтобы не пройти мимо»!



# AZIMUT — ЭТО



**>45**  
городов

**70**  
отелей

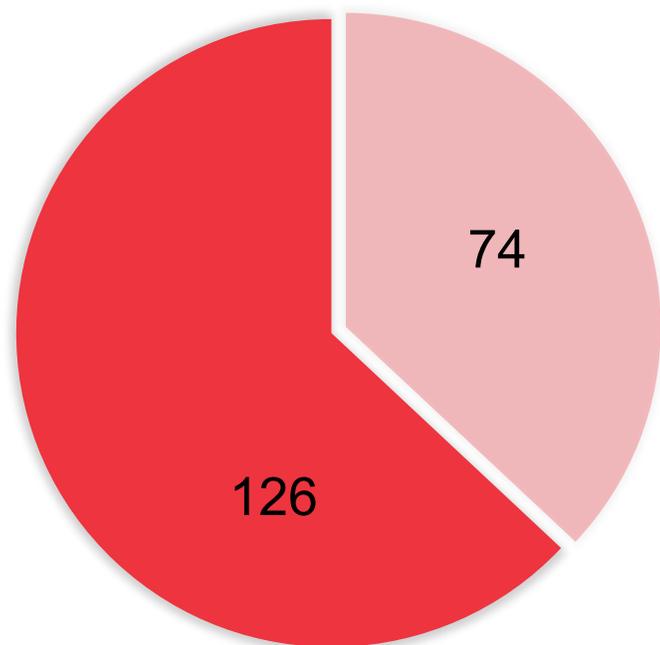
**>11 400**  
номеров

**6 000**  
сотрудников

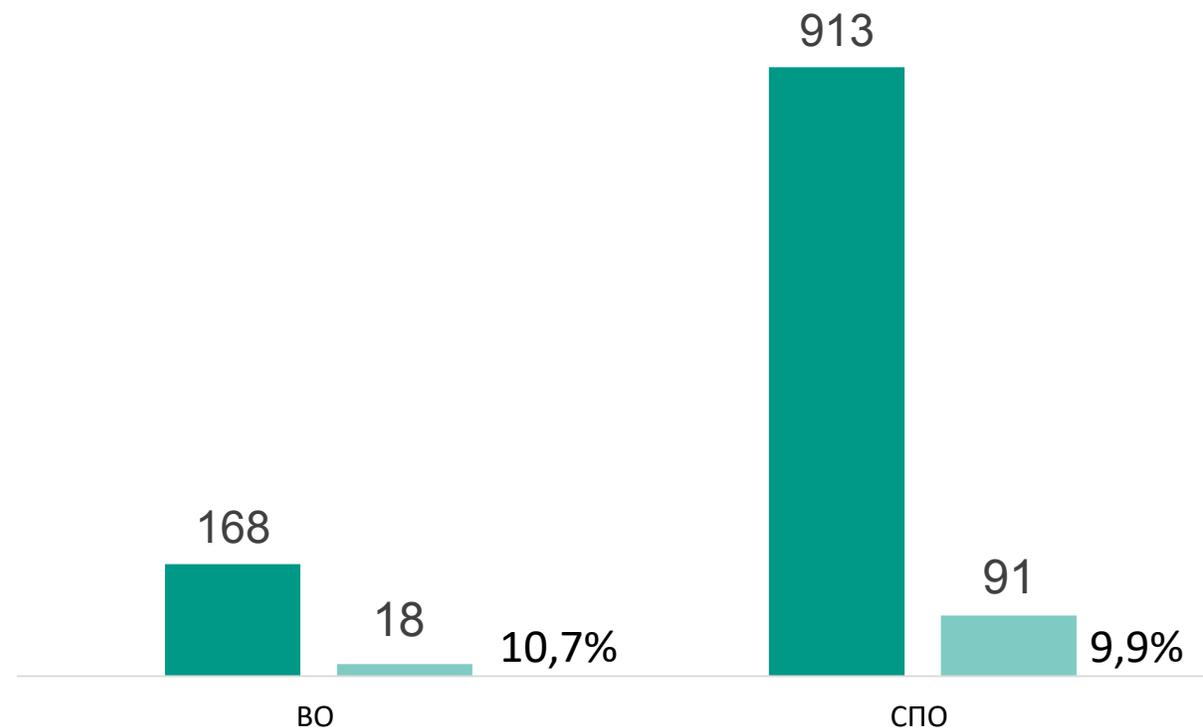


- AZIMUT СИТИ ОТЕЛИ
- AZIMUT ОТЕЛИ
- AZIMUT ПАРК ОТЕЛИ
- AZIMUT ЗДОРОВЬЕ / РЖД-ЗДОРОВЬЕ
- А-ОТЕЛИ
- ОТЕЛИ METROPOL

# СОТРУДНИЧЕСТВО С УЗ В ЦИФРАХ 2024-2025



-  подписанных контрактов с ССУЗ
-  подписанных контрактов с ВУЗ



-  студенты на практике
-  студенты, нанятые в компанию

# ФОРМАТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

День открытых дверей в Отеле

Ярмарки вакансий для студентов и школьников

Участие во внешних обсуждениях со студентами

Мастер классы от Руководителей служб

Взаимодействие с Центром карьеры

Генеральные менеджеры и HR Отеля являются членами комиссии на защите дипломов при получении

Генеральные менеджеры Отеля являются преподавателем в Учебных заведениях



## AZIMUT Сити Отель Астрахань:

**HR преподаватель в колледже** (в Астраханском политехническом колледже (гостиничное дело, организация обслуживания в общественном питании)).

**Экскурсии на базе Отеля** - минимум **раз в квартал**

**Участие в федеральной программе "Профессионалитет"** **каждые 2 недели** приходит на практику 15-22 человека одновременно.

**Участие в Всероссийском Дне карьеры** для студентов СУЗов, было проведено 3 экскурсии для **62 студента**

**HR и GM являются членами комиссии в ВУЗе на защите дипломов** Астраханский государственный технический университет (гостиничное дело)

Один раз в квартал проводятся экскурсии для студентов 2-3 курса, Астраханский технологический техникум (поварское и кондитерское дело). В течение года было проведено 4 экскурсии на базе Отеля.

**Мастер-классы** (ССП - комплектация номеров различной категории, СОП - сервировка банкетного меню, СГС - работа с Гостями, согласно стандартов (заселение/выселение)).

**Руководитель СОП участвует в Ярмарке вакансий**

## AZIMUT Сити Отель Владивосток:

**Внешняя конференция** - круглый стол с работодателями и студентами "Целевое обучение студентов" на базе Дальневосточного федерального университета

**День открытых дверей ВВГУ «Гонка за будущим»**

**Кадровый форум** во Владивостокском гуманитарно-коммерческом колледже Приморского крайпотребсоюза

**Тренинг на базе Отеля – Академический колледж ВВГУ** по теме гостеприимства



# ЧТО ОКАЗАЛОСЬ

Нет контроля прохождения практик со стороны Ученого заведения

Не все профессиональные направления охвачены в обучающей программе

У студентов нет понимания карьерного трека

Отсутствует вовлеченность у студентов

Студенты не готовы работать в офисе компании/ небольшая заработная плата (несмотря на плюшки), не готовы изначально занимать низшую позицию и дальше расти и развиваться

# УЗ *contro* pro РАБОТОДАТЕЛИ

Видение УЗ по сотрудничеству  
Цели УЗ по сотрудничеству  
Мотивация УЗ по сотрудничеству  
Дорожная карта УЗ



# КАРТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



# ИДЕИ

Уровень индустрии	<b>Внедрение Mindmap как стандарт сотрудничества</b> Создание количественных целей УЗ по сотрудничеству с работодателями Вовлеченность УЗ и преподавателей в гостеприимство, мотивация УЗ и преподавателей
Уровень УЗ	Согласование учебной программы с ключевыми Гостиничными операторами Обязательный ввод % практиков в программу (Генеральные менеджеры отеля, Руководители структурных подразделений)
Уровень группы	Построение карьерного трека для студентов по направлениям и кастомизация внутри программ под эти карьерные треки (практика-пазл компетенций)

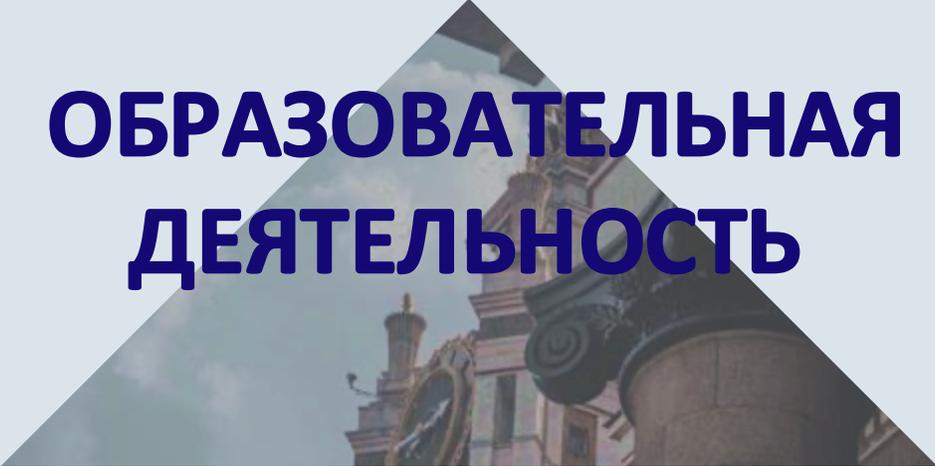
Географический факультет  
МГУ имени М.В. Ломоносова  
Кафедра рекреационной  
географии и туризма

# ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В КЛАССИЧЕСКИХ ВУЗАХ

НИКАНОРОВА АЛЕКСАНДРА  
К.Г.Н., С.Н.С.



Москва 2025



# ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Кафедра ведет подготовку кадров по направлению «туризм» и «география» (профиль «рекреационная география и туризм»), а также реализует программы дополнительного профессионального образования.

## 01

ТУРИЗМ  
Подготовка бакалавров и магистров по направлению 43.03.02 и 43.04.02

## 02

ГЕОГРАФИЯ  
Подготовка бакалавров по направлению 05.03.02.

## 03

МВА  
Обучение в сфере туризма и гостеприимства

## 04

ПРОГРАММЫ ДПО

Повышение квалификации, профессиональная переподготовка и пр.

# ПРОЕКТЫ, РЕАЛИЗОВАННЫЕ С УЧАСТИЕМ СТУДЕНТОВ



Подготовка ежегодных докладов по развитию туризма в российской федерации 2014/15/16, мониторинг реализации Стратегии развития туризма в РФ на период до 2020 года (Минкульт России)



Социально-экономические исследования регионов РФ для разработки мастер-плана Большого Золотого Кольца (КБ Стрелка)



Концепция развития туристско-рекреационного комплекса Раменского муниципального района Московской области



Создание условий для повышения привлекательности, закрепления и привлечения, востребованных специалистов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (Правительство ХМАО-Югры)



Участие в проекте «Комплексный анализ сферы туризма макротерритории Русский Север и Арктика»



Разработка маркетинговых и организационно-управленческих решений по развитию туризма на территории Зарайского муниципального района Московской области (Администрация г.о. Зарайск)



Разработка концептуальных основ развития объекта «Туристический парк на западном побережье Крыма» как круглогодичной туристской дестинации (ООО «ЮжПромПроект»)



Обоснование стратегических направлений и перспектив развития туристско-рекреационного комплекса г. Кировска (АО «Корпорация развития инфраструктуры города Кировска»)

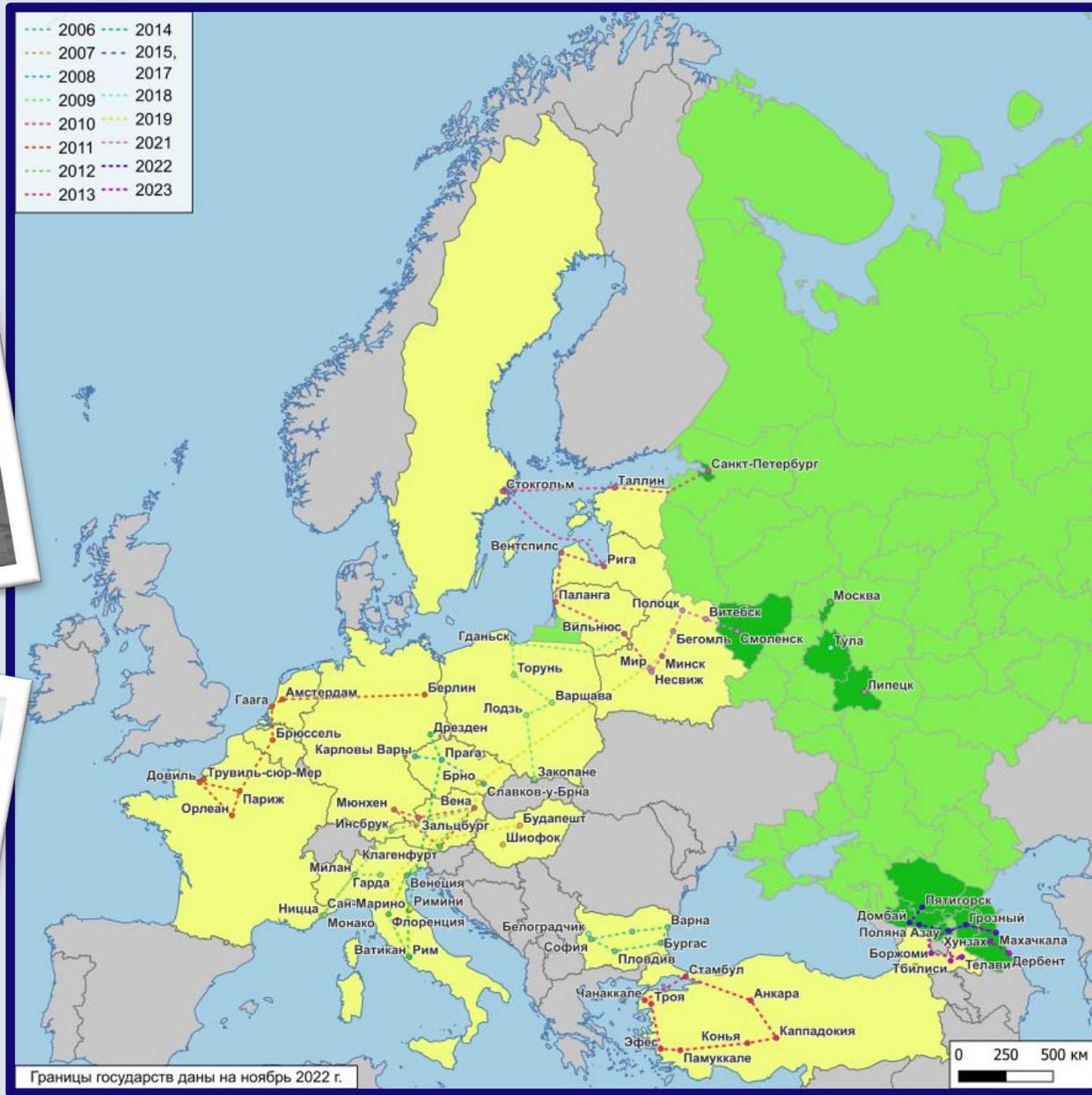


Комплексные проектные работы по разработке новых этнографических турпродуктов Ханты-Мансийского автономного округа - Югры



Проведение туристско-рекреационной экспертизы Ломоносовского района Ленинградской области

# Наши практики



# НСО 2.0: ПРОЕКТ РЫБИНСК

ЦЕЛЬ:

КОМПЛЕКСНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ТЕРРИТОРИИ

ЗАДАЧИ:

- ВЫЯВИТЬ ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ И ПОКАЗАТЬ РОЛЬ ТУРИЗМА В ЕЕ РАЗВИТИИ /РЕШЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ
- ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ:
  - туристских ресурсов территории
  - современного состояния/проблем развития туризма
- ОПРЕДЕЛИТЬ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ВИДЫ ТУРИЗМА В РЕГИОНЕ, Разработать дорожную карту их развития

РЕЗУЛЬТАТЫ 2024:

- 17 УЧАСТНИКОВ ЭКСПЕДИЦИЙ
- ПОСЕТИЛИ 17 ОБЪЕКТОВ:
  - 6 МУЗЕЙНО-ВЫСТАВОЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ
  - 11 ПРОМПРЕДПРИЯТИЙ
- ПРИОРИТЕТНЫЕ ВИДЫ ТУРИЗМА:
  - ЭКСКУРСИОННО-ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЙ
  - ДЕЛОВОЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ВИДЫ ТУРИЗМА:
  - ПРОМЫШЛЕННЫЙ
- ПРОВЕДЕНО 10 ВСТРЕЧ С 230 ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ АДМИНИСТРАЦИИ/ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА/МОЛОДЕЖНОГО АКТИВА
- 42 ПУБЛИКАЦИИ В СМИ/СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
МГУ имени М.В. Ломоносова



Наш Telegram-канал



Наше сообщество ВК



## БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

УЧАСТНИКАМ ЭКСПЕДИЦИОННЫХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ  
В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ ГОРОДЕ РЫБИНСКЕ

в лице доцента, к.г.н. Вальковой Т.М. и коллектива студентов  
и аспирантов кафедры рекреационной географии и туризма  
географического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

Администрация городского округа город Рыбинск благодарит участников экспедиционных исследований за исследовательскую работу по разработке предложений по развитию промышленного туризма в городе Рыбинске, при грантовой поддержке проекта «Открываем Россию заново» («Больше чем путешествие» - «Россия – страна возможностей») в период август - сентябрь 2024 г. Работа участников совместно с местным профессиональным сообществом и молодежью позволила выявить основные тренды развития промышленного туризма, определить существующие и перспективные его виды, создать необычные продукты по формированию и продвижению уникального образа города – «Рыбинск: конвейер впечатлений».

Предложенные идеи нашли большой отклик среди заинтересованных лиц и сформировали почву для дальнейшей работы и будущих исследований.

Выражаем уверенность в сохранении сложившихся дружественных отношений и надеемся на продолжение сотрудничества!

Глава городского округа  
город Рыбинск



2024 год  
г. Рыбинск

Д.С. Рудаков