

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА, ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

ВЕСТНИК
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА
МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ СБОРНИК

В Ы П У С К 22

ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2025

ГРНТИ 39.21.02
ББК 65.432
В38

В38 **Вестник** индустрии гостеприимства : международный научный сборник. Выпуск 22. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2025. — 119 с. — EDN : YJDSPV.

ISBN 978-5-7310-6748-5 (вып. 22)
ISBN 978-5-7310-3423-4

В 22-м выпуске международного научного сборника «Вестник индустрии гостеприимства» собраны материалы, поступившие в редакцию в период с марта по май 2025 года. Статьи традиционно посвящены теоретическим и практическим аспектам устойчивого развития сферы сервиса, туризма и гостеприимства, эффективным технологиям и инновациям в гостиничной индустрии, индустрии питания и туризме.

Авторы в статьях обращают внимание на вопросы повышения уровня конкурентоспособности дестинаций, особенности взаимодействия сервисных компаний с маркетплейсами в условиях цифровой трансформации, вопросы бизнес-планирования и применения технологий искусственного интеллекта.

Vestnik of hospitality industry : international scientific digest. Issue 22. — St. Petersburg : Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2025. — 119 p.

The volume №22 of "VESTNIK OF HOSPITALITY INDUSTRY" includes materials contains materials submitted to the editorial office in the period from March to May 2025. The articles are traditionally devoted to the theoretical and practical aspects of the sustainable development of the service, tourism and hospitality sectors, effective technologies and innovations in the hotel industry, the food industry and tourism.

The authors of the articles pay attention to the issues of increasing the competitiveness of destinations, the specifics of the interaction of service companies with marketplaces in the context of digital transformation, issues of business planning and the use of artificial intelligence technologies

SRSTI 39.21.02
LBC 65.432

Рецензенты: профессор кафедры управления и проектной деятельности в сфере культуры Санкт-Петербургского государственного института культуры, доктор экономических наук **М.Г. Воронцова**

заведующая кафедрой туристского бизнеса Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, кандидат экономических наук **Бабанчикова О.А.**

Reviewers: Professor of the Department of Tourism and Socio-Cultural Services of the St. Petersburg State Institute of Culture, Doctor of Economics **M.G. Vorontsova**

Head of the Department of Tourism Business of the St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Candidate of Economics **O.A. Babanchikova**

ISBN 978-5-7310-6748-5 (вып. 22)
ISBN 978-5-7310-3423-4



РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

СОПРЕДСЕДАТЕЛИ РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА

ГОРБАШКО Елена Анатольевна — проректор по научной работе СПбГЭУ, доктор экономических наук, профессор

КОНСТАНТИНИДИ Христофор Александрович — Председатель Комитета устойчивого развития туризма Делового центра СНГ, Первый вице-президент и научный руководитель ОСИГ, директор Международного аналитического центра устойчивого развития туризма РУДН, заведующий кафедрой туризма и сервиса ВШУ РУДН, эксперт РАН, доктор экономических наук

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

СТЕПАНОВА Светлана Александровна — заведующая кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета (СПбГЭУ), доктор экономических наук, профессор

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА

АРХИПОВА Ольга Борисовна — начальник Отдела туризма и специальных программ Службы развития Государственного Эрмитажа, кандидат искусствоведения

АРХИПОВА Ольга Валерьевна — доктор философских наук, профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ

ВОЛКОВ Алексей Витальевич — президент Общенационального союза индустрии гостеприимства (ОСИГ)

ГОРЯИНОВ Константин Станиславович — исполнительный директор гостиничного холдинга «Сафмар», генеральный менеджер гостиницы «Националь», заведующий кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса ВШУ РУДН, кандидат экономических наук

КОРЛЫХАНОВ Сергей Васильевич — заместитель Исполнительного директора — директор Департамента регионального развития Исполнительной дирекции Русского географического общества, кандидат экономических наук

КОСТРЮКОВА Оксана Николаевна — декан факультета сервиса, туризма и гостеприимства, заведующая кафедрой сервисной и конгрессно-выставочной деятельности СПбГЭУ, кандидат экономических наук, профессор

МУСАКИН Алексей Александрович — управляющий партнер «Cronwell Hotels& Resorts», Генеральный директор управляющей компании «Cronwell Management», Вице-президент Российской Гостиничной Ассоциации, кандидат экономических наук

ОСАУЛЕНКО Александр Павлович — директор Ассоциации «Объединение туроператоров в сфере выездного туризма «ТУРПОМОЩЬ», доктор экономических наук, профессор

ПОЛИТЕВИЧ ЕЛЕНА ЭДУАРДОВНА — кандидат педагогических наук, доцент кафедры информационных ресурсов и коммуникаций УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств», Минск, Республика Беларусь

ПРАСОВ Вадим Викторович — вице-президент Федерации рестораторов и отельеров России (ФРИО)

РОГАНОВА Виктория Михайловна — заместитель начальника отдела туризма Департамента культуры, спорта, туризма и национальной политики Правительства Российской Федерации

СКОБЕЛЬЦЫНА Анна Сергеевна — кандидат культурологии, доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ, генеральный директор ООО «РИИЦ»



РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР — Степанова С.А.

НАУЧНЫЕ РЕДАКТОРЫ: Архипова О.В., Лаврова Т.А., Скобелцына А.С., Чернова Е.В.

ОТ РЕДАКЦИИ

Дорогие друзья, коллеги! В 22-м выпуске международного научного сборника «Вестник индустрии гостеприимства», который издается коллективом кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета совместно с Общенациональным Союзом Индустрии Гостеприимства (ОСИГ), авторами рассматриваются современные и актуальные вопросы в области различных направлений туризма, гостеприимства и сервиса.

В данном выпуске представлены статьи, посвященные теоретическим и практическим аспектам устойчивого развития сферы сервиса, туризма и гостеприимства, эффективным технологиям и инновациям в данных отраслях. Авторы обращают внимание на вопросы повышения уровня конкурентоспособности дестинаций, на особенности взаимодействия сервисных компаний с маркетплейсами в условиях цифровой трансформации, вопросы бизнес-планирования, применения технологий искусственного интеллекта.

Что касается региональной тематики, то в этом выпуске представлены статьи по вопросам кластеризации в сфере туризма, где рассмотрен как российский, так и зарубежный опыт. Представляет интерес статья о национально-культурной специфике программ гостеприимства между Россией и странами Ближнего Востока, как важном направлении межгосударственного взаимодействия в области развития туризма и гостеприимства.

Особое внимание этого выпуска «Вестника индустрии гостеприимства» уделено проводимым факультетом сервиса туризма и гостеприимства мероприятиям, которые представляют собой интересные и интерактивные форматы участия студентов, преподавателей, партнеров и представителей гостиничного и ресторанного бизнеса с целью получения практических навыков, профессиональной коммуникации и обмена опытом.

В разделе «Наши мероприятия» дана краткая информация о проведенных мероприятиях на факультете сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ в период весны 2025 года. Особое значение представляет проектная деятельность кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, так, например, студенты кафедры участвовали в реализации образовательного проекта, выполненного по заказу ресторана «Фабрика вкуса».

В данном выпуске есть информация о фестивале «В музей — сегодня, в науку — завтра», участие студентов в проекте «В Talke толк», в проекте «Открытый Смольный 2.0», проведении профессиональных экскурсий, гостевых лекций, студенческой научной конференции СПбГЭУ «Вызовы современности и стратегии социально-экономического развития в условиях новой реальности (весна 2025 года)».

Желаем нашим читателям полезного и интересного чтения!



Редколлегия «Вестника индустрии гостеприимства»
Кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ

190005, Санкт-Петербург, 7-я Красноармейская ул., д. 6/8,
ауд. 305, 304

dept.kgirb@unecon.ru

(812) 458-97-25

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА, ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

<i>Мирзоян С.В.</i> УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА КАК НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ДЕСТИНАЦИИ	7
<i>Валиев К.Ш., Хорева Л.В.</i> НАПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ С МАРКЕТПЛЕЙСАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	13

Раздел 2. ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ

<i>Щербакова М.И.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	21
<i>Бронникова В.Д., Юнг В.А., Чернова Е.В.</i> ЭФФЕКТИВНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН ОТЕЛЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	30
<i>Драницына А.Е., Руглова Л.В.</i> ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АПАРТ-ОТЕЛЕЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ БЕНЧМАРКИНГА	36
<i>Морозова О.Е., Сокол Д.С., Чернова Е.В.</i> ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТЕПРИИМСТВА	44
<i>Петухова Е.С.</i> АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	50
<i>Терновскова Е.А., Васильева К.Р., Чернова Е.В.</i> ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА	56

Раздел 3. ИНДУСТРИЯ ПИТАНИЯ И ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ

<i>Казанская Е.О.</i> АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОФЕЙНИ SURF COFFE	63
---	----

* Все материалы поступили в редакцию в период с 00.00.2025 по 00.00.2025 г. Сборник подписан в печать 00.00.2025 г.

<i>Егорова М.А.</i> РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ	69
---	----

Раздел 4. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

<i>Абдрахманова З.Р., Галлямова С.Н.</i> ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	75
<i>Архипова О.В., Теленкова О. С.</i> НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СПЕЦИФИКА ПРОГРАММ ГОСТЕПРИИМСТВА МЕЖДУ РОССИЕЙ И СТРАНАМИ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА	80
<i>Гладченко В.А., Скидан О.А.</i> ФЕНОМЕН КЛАСТЕРИЗАЦИИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА: ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ.....	85
<i>Мозокина С.Л., Головин С.А., Мозокин Д.Д., Стерлин П.М.</i> ЦИФРОВОЙ ПОМОЩНИК ДЛЯ ТУРИСТОВ С ДИАБЕТОМ 1 ТИПА.....	93

Раздел 5. НАШИ МЕРОПРИЯТИЯ

БИРЖА ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ ФАКУЛЬТЕТА СЕРВИСА, ТУРИЗМА И ГОСТЕ- ПРИИМСТВА 2025	98
НА ФЕСТИВАЛЕ «В МУЗЕЙ – СЕГОДНЯ, В НАУКУ – ЗАВТРА!» (21–30 МАРТА 2025 Г.) .	101
УЧАСТИЕ СТУДЕНТКИ СПбГЭУ В ПРОЕКТЕ «ОТКРЫТЫЙ СМОЛЬНЫЙ 2.0»	104
HOSPITALITY MEETING ДЛЯ СТУДЕНТОВ НАПРАВЛЕНИЯ «ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО».	106
ИТОГИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА, ВЫПОЛНЕННОГО ПО ЗАКАЗУ РЕСТОРАНА «ФАБРИКА ВКУСА»	108
ПРОЕКТ «В TALKЕ ТОЛК»	110
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЭКСКУРСИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ КАФЕДРЫ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА СПбГЭУ ВЕСНОЙ 2025 ГОДА.....	113
ВОРКШОП КАК НОВЫЙ ФОРМАТ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИН И ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА	116
СТУДЕНЧЕСКАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СПбГЭУ – ВЕСНА 2025	118

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА, ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА



Сюзанна Владимировна МИРЗОЯН

кандидат исторических наук, доцент
кафедра туризма и сферы услуг
Институт экономики и бизнеса,
Российско-Армянский (Славянский) Университет;
эксперт и член рабочей группы «Городская экономика и креативные индустрии»
экспертного совета Агентства Стратегических Инициатив;
эксперт по стандартам WS, компетенция «Туризм»
Республика Армения, г. Ереван
siuzanna.mirzorian@gmail.com

Siuzanna V. MIRZOIAN

PhD, Associate Professor
Department of Tourism and Services
Department of Tourism and Services Institute of Economics and Business
Russian-Armenian (Slavic) University
Expert and member of the working group "Urban Economy and Creative Industries"
of the Expert Council of the Agency for Strategic Initiatives
expert on WS standards, competence "Tourism"
Republic of Armenia, Yerevan

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА КАК НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ДЕСТИНАЦИИ

Аннотация. В статье были проанализированы некоторые понятия устойчивого развития и конкурентоспособности туристской дестинации. В работе делается акцент на том, что устойчивое развитие туристского направления и его устойчивый имидж является частью экономического развития общества, которое является основной целью всех стран, заботящихся о своем будущем и своем месте в глобальном мире, а также то, что устойчивое развитие подразумевает не только защиту окружающей среды, но и соответствующее экономическое развитие, социальное обеспечение и здоровый образ жизни. В статье также прослеживается понимание того, что основные вопросы конкурентоспособности в туризме могут быть решены путем достижения социальных и экологических целей устойчивого развития туризма посредством разработки инноваций, связанных с практикой устойчивого потребления в сфере туристических услуг, а также привлечения экологически сознательных потребителей.

Ключевые слова: устойчивое развитие туризма, конкурентоспособность туристской дестинации, устойчивое потребление, повышение устойчивости туристского направления, показатели конкурентоспособности.

SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT AS A NECESSARY ELEMENT OF A DESTINATION'S COMPETITIVENESS

Abstract. The article analyzes some concepts of sustainable development and competitiveness of a tourist destination. The work focuses on the fact that the sustainable development of a tourist destination and its sustainable image is part of the economic development of society, which is the main goal of all countries that care about their future and their place in the global world. The sustainable development implies not only environmental protection, but also appropriate economic and social development provision and

healthy lifestyle. The article also highlights the understanding that the main issues of competitiveness in tourism can be solved by achieving the social and environmental goals of sustainable tourism development through the development of innovations related to the practice of sustainable consumption in the field of tourism services, as well as attracting environmentally conscious consumers.

Keywords: sustainable tourism development, competitiveness of a tourist destination, sustainable consumption, increasing the sustainability of a tourist destination, competitiveness indicators.

О конкурентоспособности сегодня говорят часто, поскольку она является одной из центральных проблем правительств и экономики всех стран. В мире, который становится все более глобальным и конкурентным, очень важно, чтобы компании развивали стратегическое управление, чтобы следить за сложностью окружающей среды, тенденциями и конкурентоспособностью рынка для получения конкурентных преимуществ [4]. Концепция конкурентоспособности может показаться легкой для понимания, однако сложность этой концепции становится очевидной, когда требуется дать определение и проанализировать, опираясь на различные литературные источники.

Конкурентоспособность туризма в целом представляет собой способность туристического направления повышать свою привлекательность для местных жителей и путешественников путем предоставления высококачественных, инновационных, добавочных продуктов, которые интересуют туристов, и ориентированных на клиента туристских услуг, которые помогают получить долю внутреннего и мирового рынка и сохранить свои позиции на рынке в борьбе с конкурентами, что также способствует эффективному и устойчивому использованию вспомогательных ресурсов туризма. Конкурентоспособность туризма тесно связана с экономическим процветанием всей страны; она включает в себя разницу в ценах в сочетании с изменениями обменного курса и уровень производительности различных компонентов индустрии туризма. Определенное туристическое направление может быть конкурентоспособным или неконкурентоспособным в различных обстоятельствах; важно определить, какие направления работают более конкурентоспособно [2, с. 130].

Основным показателем конкурентоспособности является производительность, так как производительность в долгосрочной перспективе является основным фактором, определяющим уровень жизни в стране, поскольку она является основной причиной валового национального дохода на душу населения.

В контексте обсуждаемых вопросов конкурентоспособности дестинаций, формирование которых обусловлено наличием туристских ресурсов, выдвинутые М. Портером в концепции конкурентных преимуществ положения являются развитием экономической теории. Так, в соответствии с теорией абсолютных преимуществ, такое абсолютное преимущество каждой туристской дестинации определяется обладанием страны соответствующими ресурсами — в данном случае туристскими ресурсами. Абсолютное преимущество в виде туристских ресурсов позволяет территории выходить на туристический рынок и успешно конкурировать с другими участниками рынка.

Феррейра и Альберто полагают, что местоположение является источником конкурентоспособности бизнеса, что означает, что компания не может быть отделена от региона, в котором она находится [11, с. 68]. Таким образом, необходимо понять, какие факторы привлекательности может предложить регион для размещения в нем предприятий, и как эти факторы могут быть выражены совместной деятельностью всех региональных субъектов. Концепция конкурентоспособности и оценка туристской дестинации привлекает все больше внимания в литературе об экономике туризма. Причина такого интереса обусловлена повышением экономической значимости туристического сектора, а также растущей конкуренцией на туристическом рынке, как следствие процесса перехода от массового туризма к новой эре туризма, которая требует индивидуального подхода к установкам и потребностям туристов.

Для Крауча и Ричи конкурентоспособность той или иной отрасли является решающим фактором, определяющим ее деятельность на мировом рынке [13, с. 43]. Развитие туристского потенциала любой страны или региона в значительной степени зависит от ее способности поддерживать конкурентное преимущество в поставке товаров и услуг для посетителей. Конкурентоспособность в секторе туризма определяется как способность туристских предпри-

ятий привлекать посетителей, которые тратят деньги на туристское направление, служащие для компенсации затрат на развитие бизнеса.

Для Дуайера и Кима конкурентоспособность туризма — это очень сложная концепция, объединяющая несколько элементов, которые могут быть наблюдаемыми, и которые во многих случаях нелегко измерить [12, с. 2109]. Кроме того, это относительное понятие, степень которого может варьироваться в зависимости от периода времени и страны, взятой за основу. Чтобы конкурировать в сфере туризма, дестинация должна обладать не только сравнительными, но и конкурентными преимуществами, другими словами, требуется не только иметь более или менее широкое разнообразие продуктов и туристических ресурсов, но и они должны эффективно управляться в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

На сегодняшний день конкурентоспособность туристской дестинации недостаточно исследована, а определение данного термина не имеет четкой формулировки. Все научные исследования конкурентоспособности в сфере туризма в большинстве случаев относятся к индустрии гостеприимства как результату существования различных систем классификации средств размещения, использование которых значительно упрощает процесс выявления конкурентных преимуществ любого предприятия.

Конкурентоспособность туристской дестинации — это комплексный показатель, относящийся к фиксированному временному интервалу и определенному сегменту туристского рынка, и характеризующий способность туристской дестинации привлекать туристов посредством использования синергетического эффекта, полученного от создания, использования и удержания своих конкурентных преимуществ.

Таким образом, характеристики конкурентных преимуществ туристской дестинации служат основой для формирования ее конкурентоспособности. Конкурентоспособной можно считать туристскую дестинацию, которая способна производить туристские продукты, пользующиеся спросом на внутреннем и внешнем рынке, и обеспечивать на этой основе экономический рост и повышение уровня благосостояния местного населения. Таким образом, это понятие соответствует классическому подходу в определении конкурентоспособности, в котором предусматривается успех дестинации в конкурентной борь-

бе и повышение уровня жизни населения этой туристской дестинации.

Устойчивое развитие выступает одним из элементов конкурентоспособности туристской дестинации. Кроме того, конкурентоспособность выступает неким искусственным индикатором, который далеко не всегда отражает состояние туристской дестинации. Дестинация может обладать такими ресурсами, которые будут выводить ее в перечень высококонкурентоспособных, однако спрос на дестинацию может оказаться очень низким. И наоборот, дестинация, не обладающая высокими показателями конкурентоспособности или устойчивого развития, может ожидать высокий туристский спрос (особенно при политике протекционизма, закрытых или монополистических / олигополистических рынках). Устойчивое развитие является необходимым, но не достаточным условием повышения конкурентоспособности туристской дестинации. Более того, устойчивый туризм является основой повышения конкурентоспособности туристских дестинаций.

Конкурентоспособность туризма начинается с утверждения, что опыт и представления, которые турист приобретает в туристской дестинации, являются основополагающим продуктом в туризме. Существует конкуренция между продуктами предприятий в сфере туризма (организаторы путешествий, гостиничные, транспортные и другие туристские услуги), но этот вид конкурентоспособности возникает в результате выбора и зависит от выбора, который делает турист в отношении альтернативных туристских направлений [3, с. 148].

Под конкурентоспособностью в туризме можно понимать способность увеличить потребление туристов, привлечь гораздо больше туристов, предоставляя им опыт, который удовлетворяет их и запоминается, и в то же время это делается прибыльным способом, улучшая благосостояние людей в дестинациях и сохраняя природное наследие для будущих поколений.

Устойчивое развитие туризма — это процесс, ориентированный на долгосрочный период, при котором достигается баланс в реализации экономических, экологических, социальных и культурных целей развития туризма, учитываются интересы всех заинтересованных сторон (туристов, принимающих и направляющих дестинаций, местного населения), на основе рационального использования туристских ресурсов и всестороннего партнерства [5, с. 196].

Устойчивое развитие туристской дестинации и ее бренда является частью экономического развития общества, которое является основной целью всех стран, заботящихся о своем будущем и своем месте в глобальном мире. Устойчивое развитие включает в себя не только защиту окружающей среды, но и соответствующее экономическое развитие, социальное обеспечение и здоровый образ жизни [7, с. 56].

Устойчивое развитие является основной концепцией развития, а туризм имеет огромное экономическое, экологическое и социальное влияние в современном мире, поэтому развитие этого сектора связано со всеми тремя упомянутыми измерениями устойчивости. Поскольку процессы глобальной экономики, социального и технологического развития продолжают расширяться, анализ новых и специфических форм, присутствующих в бизнесе, необходим и в туризме для достижения устойчивого развития. Одна из них включает кластеры, приобретающие все большее значение — размещение в одной сети географических компаний и учреждений, которые тесно сотрудничают и ориентированы на взаимные результаты бизнеса и дополняют друг друга. Ожидается, что инновации будут способствовать прорывам на международном уровне, что может определить работу компаний в рамках новых эффективных организационных форм, которые обобщают идеи, обеспечивают определенные конкурентные преимущества и открывают новые возможности и в туризме [10]. Таким образом, вопросы устойчивого развития туризма тесно связаны с конкурентоспособностью через увеличение инноваций во всех областях, имеющих отношение к ведению бизнеса. Кроме того, туризм описывается как бизнес, отличающийся большим разнообразием, целостностью и многоплановостью. Именно, большая взаимосвязь структурных компонентов, формирующих туристический бизнес, позволяет предположить, что компании, предоставляющие туристические услуги, будут сотрудничать при внедрении инноваций.

Мировая экономика восстанавливается после Великого кризиса, однако существуют новые вызовы, связанные с угрозами мировых пандемий [1]. В такой ситуации темпы технологического развития замедлились, и это наносит ущерб не только экономике, но и природе, поскольку дальнейшие шаги по использованию возобновляемых источников энергии отсутствуют. Использование возобновляемых источников энергии оказывает

непосредственное влияние на смягчение последствий изменения климата. Последствия предыдущего экономического кризиса все еще ощущаются во всем мире, и поскольку рост экономик других стран замедлился, у развитых есть лишь несколько шансов превратиться в мощную экономическую силу. Наблюдаются инвестиции в технологическое развитие, а также внимание к социальным вопросам устойчивости. Важно также отметить, что в деле повышения качества жизни туризм играет важную роль. Качество жизни — одна из важнейших целей устойчивого развития, актуальная и для туристского сектора с точки зрения предоставления услуг для туристов, а также с учетом качества жизни жителей туристических дестинаций. Обобщая высказанные утверждения, можно создать предположения для поиска путей максимального повышения качества жизни в будущем и, соответственно, избежать нового экономического кризиса во всем мире.

Кроме того, необходимо подчеркнуть, что устойчивое развитие туризма тесно связано с вниманием к потребителю, поскольку это позволяет привлечь больше потребителей, расширить бизнес и повысить конкурентоспособность [6, с. 45]. Организации туристского бизнеса инвестируют достаточно много средств в исследование потребительского рынка и интересуются поведением и мотивами потребителей. В научной литературе упоминается, что на поведение туристов влияют не только мотивация, образ жизни или демографические параметры, но и национальность и культура страны. Туристский бизнес развивается довольно быстрыми темпами, появляется все больше туристов разных национальностей и культур, что способствует повышению интереса к культурным различиям, познанию местных традиций и привычек. Поставщики туристских услуг, зная межкультурные различия и познавая поведение туристов, применяют эти знания для создания пакетов туристских услуг и учитывают их при формировании групп туристов. Это позволит оправдать ожидания потребителей и создать более благоприятные условия как в группах, так и при индивидуальном обслуживании.

Вместе с тем, экономический аспект устойчивого развития, в том числе принципы устойчивого развития на начальном этапе становления массового въездного туризма остаются недостаточно изученными. С экономической точки зрения устойчивость развития туризма можно определить, как вероятность реализации долгосрочных

целей развития туризма при различных его прогнозах [4]. При этом одним из важнейших условий устойчивого развития туризма является стабильный туристский поток в регион, обеспечивающий значительный доход региона от туристских расходов.

Успех дестинации на туристском рынке зависит от некоторых факторов. Эти факторы могут отличаться друг от друга в зависимости от характеристик дестинации, ресурсов и других условий. С этой точки зрения, устойчивость и конкурентоспособность являются двумя важнейшими понятиями, которые должны рассматриваться правительствами и дестинациями для укрепления своих позиций, увеличения доходов от туризма и достижения своих долгосрочных целей. Высокий уровень устойчивости способствует повышению конкурентоспособности стран и, следовательно, помогает им получать больше выгоды от индустрии туризма с точки зрения ее экономического вклада. Аналогичным образом, устойчивость играет важную роль для туристских дестинаций в достижении их экономических, социальных и экологических целей.

В этом смысле дестинации стремятся повысить уровень своей конкурентоспособности путем развития устойчивой окружающей среды, экономического и социального климата, чтобы иметь возможность повысить уровень экономического развития [9, с. 30].

Таким образом, основные вопросы конкурентоспособности в туризме могут быть решены также путем достижения социальных и экологических целей устойчивого развития туризма посредством разработки инноваций, связанных с практикой устойчивого потребления в сфере туристических услуг, а также привлечения экологически сознательных потребителей и подготовки такого типа потребителей путем предоставления зеленых или экологически чистых туристических услуг. Другим важным вкладом в конкурентоспособность туризма являются инновации в социальной сфере и предоставление услуг социального туризма для инвалидов и пожилых людей. В то же время зеленый и социальный туризм может принести много пользы местным сообществам туристических дестинаций, повышая качество жизни и т. д.



Рисунок — Факторы успеха туристской дестинации [8]

Повышение устойчивости туристического направления помогает не только повышению конкурентоспособности, но и созданию впечатлений и удовлетворенности туристов, а также улучшает имидж бренда туристского направления.

Поэтому одной из задач стратегии повышения конкурентоспособности дестинации является создание имиджа бренда для привлечения туристов, что в свою очередь ведет к повышению устойчивости туризма.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов, А. В. и др. Пандемия COVID-19: конец привычного мира? // Вестник Московского государственного областного университета. — 2020. — № 2. — С. 3–83.
2. Бухер, С. Индекс глобальной конкурентоспособности как один из показателей устойчивого развития // Вестник Российской академии наук. — 2018. — Т. 88. — № 2. — С. 130–145.
3. Иванова, Т. Л., Городничая, Е. В. Особенности стратегического подхода к устойчивому развитию социально-экономических систем // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. — 2019. — № 2–2. — С. 148–154.
4. Исаева, Д. В. и др. Повышение эффективности стратегического управления в организациях малого бизнеса (на примере компании ООО «Источное»: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04.02-Менеджмент. — 2018 г.
5. Кумышева, Р. М. Содержание и структура имиджа страны с теоретических и методологических позиций // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Образование и педагогические науки. — 2019. — № 1 (830). — С. 196–208.
6. Куприков, Н. М. и др. Реализация целей устойчивого развития в сфере туризма при проведении работ по стандартизации // Компетентность. — 2022. — № 1. — С. 44–53.
7. Павленко, В. Б. «Устойчивое развитие» Как теория и практика глобализации: история и современность // Коэволюция и ноосфера: исследования, аналитика, прогнозирование. — 2018. — № 3. — С. 55–75.
8. Швец, И. Ю. Влияние пандемии на туристский рынок // Экономика коронакризиса: вызовы и решения. — 2020. — С. 135–145.
9. Шерешева, М. Ю. Индустрия туризма: последствия пандемии и условия развития // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. — 2020. — № 2. — С. 30–45.
10. Agyeiwaah E., McKercher B., Suntikul W. Identifying core indicators of sustainable tourism: A path forward? // Tourism Management Perspectives. — 2017. — Т. 24. — С. 26–33.
11. Boivin M., Tanguay G. A. Analysis of the determinants of urban tourism attractiveness: The case of Québec City and Bordeaux // Journal of destination marketing & management. — 2019. — Т. 11. — С. 67–79.
12. Goffi G., Cucculelli M. Explaining tourism competitiveness in small and medium destinations: the Italian case // Current Issues in Tourism. — 2019. — Т. 22. — № 17. — С. 2109–2139.
13. Ribeiro D., Henriques P., Machado L. P. Competitiveness of Tourist Destinations Theoretical Study of the Main Models // Proceedings Book. — 2020. — С. 43.
14. Pulido-Fernández J. I., López-Sánchez Y. Are tourists really willing to pay more for sustainable destinations? // Sustainability. — 2016. — Т. 8. — № 12.
15. Sung Y. K., Chang K. C., Sung Y. F. Market segmentation of international tourists based on motivation to travel: A case study of Taiwan // Asia Pacific Journal of Tourism Research. — 2016. — Т. 21. — № 8. — С. 862–882.



Камран Шакирович ВАЛИЕВ

магистрант
Программа «Управление бизнесом в сервисной экономике»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
kamranvaliev001@gmail.com

Kamran S. VALIEV

Master's student in the program «Business Management in the Service Economy»
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Любовь Викторовна ХОРЕВА

доктор экономических наук, профессор
кафедра экономики и управления в сфере услуг
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
luhor@inbox.ru

Lyubov V. HOREVA

Doctor of Economics, Professor
Department of Economics and Management in the Service Sector
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

НАПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ С МАРКЕТПЛЕЙСАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности использования цифровых платформ в различных сервисных секторах экономики, в том числе в индустрии гостеприимства; приводятся основные модели цифровой трансформации сервисных отраслей; систематизируются подходы к трактовке понятия «маркетплейс» и связанных с ним понятий; описываются изменения бизнес-моделей под влиянием цифровой трансформации и особенности бизнес-моделей цифровых маркетплейсов, приводится пример бизнес-модели маркетплейса, работающего на рынке услуг индустрии гостеприимства; рассмотрены барьеры, с которыми сталкиваются сервисные компании при цифровой трансформации и интеграции в платформенные модели.

Ключевые слова: цифровой маркетплейс, цифровая трансформация, сервисная компания, индустрия гостеприимства, туризм, бизнес-модель.

DIRECTIONS OF INTERACTION OF SERVICE COMPANIES WITH MARKETPLACES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The article examines the specifics of using digital platforms in various service sectors of the economy, including the hospitality industry; provides the main models of digital transformation of service industries; systematizes approaches to interpreting the concept of “marketplace” and related concepts; describes changes in business models under the influence of digital transformation and the specifics of business models of digital marketplaces, provides an example of a business model of a marketplace operating in the hospitality industry services market; considers the barriers that service companies face during digital transformation and integration into platform models.

Keywords: digital marketplace, digital transformation, service company, hospitality industry, tourism, business model.

Цифровая трансформация оказывает значительное влияние на современные бизнес-модели, особенно в сфере услуг, где оперативность, доступность и персонализация взаимодействия с клиентами становятся ключевыми конкурентными преимуществами. Одним из проявлений цифровой экономики стали маркетплейсы — электронные платформы, предоставляющие инфраструктуру для размещения и продвижения товаров и услуг множеству независимых поставщиков.

По оценкам исследователей, в 2023 г. в России на долю маркетплейсов приходилось около 70% всех онлайн-заказов и более 40% товарооборота электронной торговли. При этом лишь три крупнейших площадки (Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет) аккумулировали около 42% товарооборота в онлайн-торговле [17, с. 290]. Рост доли маркетплейсов в общем объеме онлайн-торговли продолжился и в 2024 г.: каждая третья онлайн-покупка в стране совершалась на таких площадках, число покупок российских потребителей на маркетплейсах за 2024 г. выросло к предыдущему году на 20% [12]. Такие цифровые посредники как маркетплейсы становятся не только витриной, но и важнейшим каналом для сбыта, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса. Однако простая интеграция компании в цифровую платформу не гарантирует роста или устойчивого развития. Для сервисных компаний это взаимодействие сопряжено с рядом ограничений, организационных, финансовых и технологических барьеров.

Сервисные компании как участники электронной коммерции, согласно современной классификации, относятся к B2B- и B2C-сегментам рынка и могут включать в себя организации розничной торговли, логистики, бытовых и профессиональных услуг, туризма, гостиничной сферы, ресторанного бизнеса и прочих отраслей индустрии гостеприимства [14, с. 6298; 18, с. 30].

Существуют различны модели цифровой трансформации как экономики в целом, так и сервисных отраслей. Среди таких моделей называют следующие:

— модель «Индустрия 4.0» (или киберфизические системы [20, с. 3]), которая ориентируется на роботизацию процессов, развитие систем интернета вещей и смарт-сервисов, облачных вычислений, блокчейн и прочих средств вывода

человека из технологического процесса («безлюдные технологии»);

— модель «Общество 5.0» или «Super Smart Society», которая ориентируется прежде всего на «решение социальных проблем с помощью интеграции физического и цифрового пространств» [1, с. 26];

— платформенная бизнес-модель, предназначена для предоставления обществу и бизнесу уникальных услуг по координации с другими участниками рынка [6, с. 4].

Многие авторы указывают на то, что создание цифровой экономики прежде всего нужно связывать с цифровизацией сферы услуг [19, с. 485]. Кроме того, авторы указывают на то, что цифровая трансформация существенным образом изменяет бизнес-модели всех отраслей сервисной экономики: формируются платформенные бизнес-модели, основным отличием которых является именно «наличие цифровой платформы как ключевого ресурса и ключевым направлением деятельности компании в этом случае будет оказание услуг потребительским сегментам» [4, с. 26]. Переход в онлайн-среду сопровождается изменением логики формирования стоимости, структуры каналов взаимодействия с клиентом и схем монетизации. Бизнес-модель, построенная на основе цифровой платформы, обладает рядом преимуществ для компании и позволяет резко снизить издержки по коммуникации как внутри компании, так и с потребителями, исключая посредников; при взаимодействии нескольких компаний, совместно создающих стоимость, для клиента формируется дополнительная ценность товара.

Следует указать, что сегодня нет единого терминологического подхода к определению цифровой платформы на рынках различных продуктов и услуг. Можно встретить такие термины как «агрегатор», «торговая площадка», «маркетплейс», «веб-платформа» и пр. [7, с. 176; 10, с. 235; 11, с. 150]. Фактически можно говорить, что все эти определения описывают одну и ту же «цифровую базу», но с акцентом на различные аспекты. Так, агрегатор — это такой сервис, который дает возможность найти товар и его заказать, но не предоставляет услуги по его оплате и доставке [8, с. 85]. Например, сервис 2ГИС, который поможет найти объект показа, ресторан, гостиницу, но взаимосвязь с объектом осуществляется либо лично

потребителем, либо через специализированные сервисы. Маркетплейс в самом общем смысле — это цифровая площадка, которая позволяет потребителю помимо поиска необходимого продукта или услуги, предлагаемых различными производителями, осуществить бронирование, оплату, заказать доставку при необходимости и получить широкий перечень дополнительных услуг в рамках широкого отраслевого спектра. Например, маркетплейс Ozon помимо традиционных товаров предлагает такие сервисы как бронирование и покупки в категории «Билеты, отели, туры». Есть и другие подходы: так по мнению С. Ю. Цехла и Е. В. Плугарь нет принципиальной разницы между агрегаторами и маркетплейсами, помогающими подключаться к различным системам бронирования. Для туризма использование агрегаторов позволяет формировать онлайн доступ к выбору и покупке необходимых для туриста конкретных услуг, а также других дополнительных полезных/сопутствующих услуг. При выборе билетов на транспорт для бронирования и/или покупки, можно сразу ознакомиться с предложением услуг по размещению в пунктах прибытия, услугами «по трансферу, питанию, досугу» [23, с. 155]. Туристские маркетплейсы любого уровня (национального или регионального) не только содержат интересную и полезную для туристов информацию, но и дают возможность приобретать разнообразные турпродукты и услуги [2, с. 725].

Помимо универсальных маркетплейсов (типа Ozon) существует довольно большая категория специализированных, в том числе в сфере гостеприимства, среди которых можно назвать такие как «Ostrovok.ru» (маркетплейс фокусируется на бронировании отелей с дополнительными услугами по сравнению тарифов, а также по заказу авиа- и железнодорожных билетов, доступ к от-

зывам); «Aviasales» и «Skyscanner» специализируются на бронировании и продаже авиабилетов, а также на бронировании отелей, автомобилей и предоставлении подробной информации о дестинации, в которую собирается путешественник; «Tripster» позволяет бронировать экскурсии и авторские туры, подобрать гида и спланировать путешествие, прочитать и написать отзывы о поездке [24].

Процесс цифровой трансформации осложняется рядом проблемных моментов. М. И. Романенко и К. В. Барсегян выделяют, в числе прочего, низкий уровень доверия к цифровым каналам, сложность интеграции с платформами, недостаточную цифровую зрелость потребителя и рынка и конкуренцию с более крупными игроками, использующими «демпинг цен» [18, с. 32]. Маркетплейсы — это не просто каналы сбыта, но экосистемы с собственными правилами, комиссиями, логикой алгоритмов ранжирования и системами репутации. В этой среде сервисная компания становится зависимой от технологической и регуляторной среды платформы, зачастую жертвуя прямым контактом с клиентом и собственной стратегией развития.

Выделим основные преимущества взаимодействия сервисных компаний с клиентами с помощью маркетплейсов:

- расширение охвата аудитории;
- упрощение логистических и платежных операций;
- повышение узнаваемости и доверия за счет бренда платформы.

Работа через маркетплейс накладывают ограничения и создают риски для сервисной компании. В табл. 1 систематизированы проблемы взаимодействия маркетплейса и сервисной компании.

Таблица 1

Основные проблемы взаимодействия маркетплейса и сервисной компании [18, с. 33–34]

Проблема	Содержание
Регламентная зависимость	Сервисные компании обязаны следовать правилам маркетплейса, которые могут меняться в одностороннем порядке
Высокие комиссии и экономический риск	Платформы взимают до 20% и более от стоимости заказа, что критично для услуг с низкой маржинальностью
Потеря данных о клиентах	Компания не имеет доступа к прямой базе клиентов, что осложняет развитие лояльности и повторных продаж
Репутационные риски	Негативные отзывы или сбои в работе платформы могут привести к падению рейтинга или блокировке аккаунта
Конкуренция с самой платформой	Маркетплейсы часто продвигают собственные или аффилированные продукты и услуги, предлагая их в первую очередь

Проблемы носят комплексный характер и затрагивают все стороны взаимодействия: сервисные фирмы сталкиваются с финансовыми и операционными рисками, сами маркетплейсы несут репутационные риски, а потребители могут проигрывать от снижения качества услуг. Отметим, что цифровые платформы создают неравные условия, особенно для малого и среднего бизнеса, что противоречит концепции поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) как основы экономики страны [3, с. 63]. Неравные условия могут выглядеть следующим образом.

Во-первых, на маркетплейсах наблюдается асимметрия «рыночной власти и правил». Маркет-плейсы самостоятельно устанавливают правила участия, структуру комиссий, условия доступа к инструментам продвижения и алгоритмы ранжирования предложений. При этом малый бизнес (именно к этому сегменту в основном относятся сервисные компании) не имеет возможности влиять на эти условия, в отличие от крупных партнеров, которые могут договариваться о специальных условиях сотрудничества (персональных ставках, прямых размещениях, бонусных схемах).

Во-вторых, оказывается финансовое давление через комиссии и дополнительные услуги. Маркетплейсы взимают фиксированные и переменные комиссионные сборы, которые иногда превышают 20–30% от цены услуги или продукта. Крупные участники имеют возможность «перераспределять» эти расходы за счет масштаба, а малый бизнес вынужден жертвовать рентабельностью или повышать цену, что делает их менее конкурентоспособными.

Маркетплейс контролирует всю информацию о покупателях (контакты, историю заказов, по-

ведение), не передавая ее продавцам. В результате МСП сервисного сектора лишаются возможности строить собственную клиентскую базу и программы лояльности, тогда как крупные компании могут привлекать аудиторию с использованием иных каналов. Оценки, рейтинги, жалобы и возвраты полностью контролируются цифровой платформой. Один инцидент (даже по вине самой платформы, например, сбой доставки или интерфейса) может сильно ударить по репутации предпринимателя, без возможности быстро восстановиться.

Таким образом, цифровые платформы создают эффект «входной привлекательности» (массовый трафик, легкий запуск), но по мере роста участия формируют системные перекосы, при которых у крупных компаний есть преимущества доступа, устойчивости и контроля, а МСП подвергаются рискам, которые не могут компенсировать за счет собственных ресурсов.

Процесс цифровой трансформации сервисных компаний в России осложняется не только внешними условиями, диктуемыми маркетплейсами, но и внутренними барьерами, которые зачастую оказываются решающими. В совокупности они снижают адаптивность бизнеса к требованиям цифровой среды и ограничивают его конкурентоспособность. В условиях, когда платформы требуют высокой скорости адаптации и цифровой зрелости, консерватизм руководства, отсутствие стратегического планирования и ограниченность в доступе к аналитике становятся критическими факторами отставания сервисных компаний. Барьеры цифровизации сервисных компаний в России представлены в табл. 2.

Указанные барьеры требуют комплексного преодоления: пересмотра управленческой модели

Таблица 2

Барьеры цифровизации сервисных компаний в России

Барьер цифровизации	Проявление
Отсутствие стратегии цифровизации	Бизнес не осознает потенциала онлайн-каналов, нет цифровой дорожной карты [9, с. 66]
Недостаток финансов для инвестиций	Внедрение CRM, API, логистических решений требует значительных затрат [18, с. 28]
Консервативное руководство	Нежелание менять устоявшиеся процессы и организационную структуру [9, с. 67]
Недоверие к платформам	Страх перед потерей контроля, утечками данных и навязанными условиями со стороны маркетплейсов [3, с. 65]
Отсутствие доступа к обучению и аналитике	Малый бизнес не получает необходимую поддержку для выхода на платформы [17, с. 286]

компаний, инвестиций в цифровую инфраструктуру, а также усиления мер институциональной поддержки со стороны государства и самих маркетплейсов. Без этого цифровизация сервисных предприятий будет носить фрагментарный характер, что лишь усилит неравенство между крупными и малыми участниками платформенного рынка.

Нередки случаи, когда сбои в работе платформы или ошибки, не зависящие от конкретной компании, приводят к автоматическим штрафам со стороны маркетплейса, негативно влияющим на бизнес. Такая ситуация демонстрирует неравномерное распределение ответственности: цифровая платформа ориентирована на собственную выгоду и в меньшей степени заинтересована в защите прав продавцов услуг. Действительно, маркетплейс предоставляет предпринимателям инфраструктуру, логистику, сервис поддержки, но на платной основе, извлекая прибыль из каждой транзакции. Поэтому назрела необходимость выработки более сбалансированных условий сотрудничества, при которых сервисные предприятия чувствовали бы себя партнерами, а не зависимыми участниками экосистемы. Следует отметить, что обозначенные проблемы характерны для российского рынка и активно обсуждаются профессионалами.

Несмотря на все сложности, с которыми сталкиваются сервисные компании в цифровой среде, радикально меняющей бизнес-модели по мере того, как компании смещают акцент с продажи продуктов и услуг на развитие отношений с клиентами, на формирование долговременных отношений, позволяющих максимально снизить потребительскую уступку [5, с. 179] и предложить продукт или услугу в соответствии с запросами каждого отдельного клиента. Использование концепции клиентоцентричного ведения бизнеса формирует дополнительные конкурентные преимущества на рынке для тех субъектов хозяйственной деятельности, которые демонстрируют готовность к принятию и внедрению цифровых инноваций, среди которых мы считаем важное место занимают различные типы цифровых платформ.

В современной сервисной экономике сервисы и платформы используют в индустрии гостеприимства на различных этапах обслуживания потребителя, начиная от этапа бронирования разнообразных услуг, этапа предоставления услуги и далее, для получения отклика о впечатлениях клиента. Использование цифровых платформ в сфере сервисного обслуживания формирует

новый тип бизнес-моделей, которые сегодня все чаще определяют как цифровую экосистему, которая «предполагает результативное взаимодействие и использование как собственных, так и партнерских сервисов в обслуживании клиента» [22, с. 34].

Под экосистемой мы понимаем такую среду, которая позволяет «обмениваться ресурсами к взаимной выгоде всех участников» [21, с. 50]. По мнению М. М. Морозова «цифровая экосистема представляет собой взаимосвязанную и взаимозависимую группу экономических субъектов, ведущих экономическую деятельность на единой цифровой платформе и получающих взаимовыгодные результаты по принципу win-win» [13, с. 27].

В индустрии гостеприимства цифровые экосистемы за счет взаимодополняемости услуг отдельных субъектов индустрии (турфирмы, гостиницы, рестораны, экскурсионные агентства, перевозчики и пр.) формируют дополнительную потребительную стоимость услуги, которая повышает соответствие (снижает потребительскую уступку) реального и ожидаемого потребителем качества продукта или услуги [16, с. 20]. Особенностью экосистемы является то, что она позволяет «получать потребителю единую точку доступа ко всем продуктам и услугам, что является несомненным привлекательным преимуществом для потребителя» [13, с. 27], а такой точкой технологически выступает именно цифровая платформа, трансформирующая, в том числе, действующие бизнес-модели.

В условиях цифровой трансформации бизнес-модель сервисной организации, помимо традиционных блоков, описанных Отвервальдером и Пиньи [15, с. 20–21] акцентирует внимание на таких ключевых компонентах как клиентский опыт, цифровые ресурсы и платформа взаимодействия [9, с. 70]. Трансформация бизнес-модели связана со смещением акцентов от производственного ресурса к пользовательской ценности и интеграции в цифровые экосистемы.

Наличие цифровой платформы внутри организации является ключом к успешной цифровой трансформации абсолютно во всех бизнес-отраслях. Рассмотрим пример цифровой платформы в качестве бизнес-модели на базе компании индустрии гостеприимства «Островок.ру».

Отталкиваясь от бизнес-модели, разработанной А. Отвервальдером и И. Пинье, представим особенности ее элементов для компании «Островок.ру» как маркетплейса в сфере услуг гостеприимства (табл. 3).

Таблица 3

Характеристика бизнес-модели компании индустрии гостеприимства «Островок.ру»

Блоки модели	Характеристика элементов бизнес-модели
Потребительские сегменты	Бизнес-модель компании «Островок.ру» включает в себя две пользовательские группы: потребители и производители индустрии гостеприимства. Среди этих групп можно выделить самостоятельных туристов; деловых туристов; сотрудников турфирм; представителей гостиничного бизнеса; дополнительно — ивент-менеджеров
Ценностные предложения	Компания для обеих групп клиентов предлагает широкий выбор вариантов размещения в стране и за рубежом; интуитивно понятный интерфейс для поиска отелей; доступные цены на размещение, возможность сравнения вариантов цены; специальные акции для формирования лояльности; безопасные платёжные сервисы для оплаты услуг, система защиты персональных данных клиентов
Каналы сбыта	Сайт; мобильное приложение; партнёрские программы с турагентствами, блогерами; реклама (контекстная реклама в интернете, таргетинг, социальные сети); программы лояльности (бонусы и скидки); подписка и рассылка новостей и специальных предложений
Взаимоотношения с клиентами	Все процессы взаимоотношений клиентов с маркетплейсом реализуются в цифровой среде: через сайт пользователи самостоятельно осуществляют поиск и бронирование; при необходимости можно воспользоваться услугами службы поддержки через чат, электронную почту, телефон (роботизированной сервис)
Потоки поступления доходов	Комиссия за транзакции, взимаемая с поставщиков услуг (средства размещения, транспортные компании, экскурсионные бюро); процент от стоимости бронирования, который сервис получает за привлечение клиентов; продажа дополнительных услуг (страхование; трансферы, экскурсионное обслуживание и другие сопутствующие сервисы); платные подписки для постоянных клиентов или корпоративных партнеров
Ключевые ресурсы	Цифровая платформа (система бронирования и сопутствующие услуги); база данных отелей, турфирм, транспортных компаний, экскурсионных бюро, партнёрах, потребителей и подписчиках и т. д.; IT-команда маркетплейса, команда маркетологов, административная команда (сотрудники)
Ключевые виды деятельности	Разработка и поддержка цифровой платформы маркетплейса; обеспечение работы сайта и приложения; управление партнёрскими отношениями (отели, турфирмы); маркетинг и продвижение услуг маркетплейса на рынок; обслуживание клиентов, работа с запросами потребителей
Ключевые партнеры	Разнообразные средства размещения (критически важный партнёр); технологические партнеры, предоставляющие IT-услуги в части цифровых систем бронирования, платёжных сервисов, облачных хранилищ и т. п.; рекламные агентства, блогеры, лидеры мнений; транспортные и туристские компании
Структура издержек	Инвестиции в привлечение новых партнеров и удержание существующих партнеров (отели, транспортные компании, экскурсионные агентства и пр.); поддержание IT-инфраструктуры маркетплейса (серверов, актуализация программного обеспечения, безопасность, платёжные сервисы и пр.); маркетинг и реклама; заработная плата сотрудников; налоговая нагрузка

Анализ внешних и внутренних препятствий, возникающих в процессе цифровой трансформации сервисных компаний, свидетельствует о необходимости комплексного подхода к их преодолению. Решение обозначенных проблем требует согласованных действий на уровне самих предприятий, платформенных структур и государственного регулирования.

Прежде всего сами сервисные компании должны осознанно выстраивать стратегию цифрово-

го развития. Необходимо формирование четкой цифровой стратегии, учитывающей специфику онлайн-каналов, потребности целевой аудитории и особенности взаимодействия с цифровыми платформами. Разработка и реализация такой стратегии позволят обеспечить целенаправленную цифровую модернизацию и усилить конкурентные позиции компании. Ключевыми направлениями внутрифирменной цифровизации следует считать внедрение интеграционных решений,

таких как CRM-системы, ERP-платформы, API-интерфейсы для подключения к маркетплейсам. Эти инструменты позволяют автоматизировать процессы обслуживания клиентов, управления заказами, обеспечивая логистику и предоставляя аналитику, тем самым повышая операционную эффективность.

Не менее важным направлением является переход к многоканальной модели продаж. Использование исключительно одного канала (например, маркетплейса) формирует зависимость и увеличивает уязвимость бизнеса. Сочетание работы на платформе с развитием собственных цифровых ресурсов (например, сайта, мобильного приложения) обеспечивает устойчивость и гибкость бизнес-модели. Также необходимо уделить внимание развитию человеческого капитала. Повышение цифровой компетентности персонала, обучение работе с платформами, формирование внутренней культуры качества, соответствующей стандартам маркетплейсов, являются обязательными условиями успешной адаптации бизнеса к цифровой среде.

Маркетплейсы как ключевые участники цифровой экосистемы, также должны принять на себя часть ответственности за устойчивость и эффективность функционирования системы. В первую очередь, важна прозрачность предложений и условий взаимодействия: компании-поставщики должны иметь полную и своевременную информацию о правилах платформы, механизмах ранжирования, условиях оплаты и возможных санкциях. Одним из перспективных направлений является развитие программ поддержки и менторства для новых участников платформы, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса (обучающие курсы, техническая поддержка, шаблоны цифровой инфраструктуры и доступ к базовым инструментам продвижения). Платформа может предоставить сервисным компаниям доступ к агрегированной аналитике, основанной на данных пользовательской активности, сезонных трендов и конкурентной среды, что позволит малым ком-

паниям более точно планировать ассортимент, ценообразование и логистику. Особое внимание следует уделить необходимости разделения внутренних брендов маркетплейса и внешних поставщиков в листе выдачи, рекламе и продвижении. Такое разделение обеспечит равные условия конкуренции и предотвратит доминирование собственных сервисов платформы над партнерскими предложениями. Государство, как регулятор и защитник интересов малого и среднего бизнеса, должно выступать активным участником формирования сбалансированной цифровой среды и нормативного поля для ее регулирования.

В завершении рассмотрения проблемы взаимодействия сервисных компаний с маркетплейсами в условиях цифровой трансформации укажем, что цифровизация заметно изменила бизнес-модели в различных отраслевых сегментах. Индустрия гостеприимства не остаётся в стороне от этих процессов. Появление все большего числа универсальных и специализированных маркетплейсов и иных веб-сервисов на этом рынке делает услуги более доступны для потребителя, снижает издержки туристских и гостиничных компаний и формирует полноценную цифровую экосистему туризма и в целом индустрии гостеприимства. Повышение уровня цифровой восприимчивости, доверия к цифровым сервисам, обеспечение безопасности пользователя, готового потреблять продукты и услуги с использованием цифровых платформ позволяет создать продуктивную бизнес-модель обслуживания, удобную для клиентов и прибыльную для бизнеса. В этой связи важно указать на необходимость повышения цифровой грамотности не только производителя и владельца цифровой платформы, но и повышения восприимчивости и грамотности всех участников процесса создания стоимости в цифровой среде. Достижение этих целей возможно только в партнёрстве бизнеса, государства и потребительского рынка, что позволит обеспечить устойчивость как сервисного сектора, так и экономики в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Арефьев, А. С. «Платформизация» как инструмент управления цифровой трансформацией в сфере туризма / А. С. Арефьев // Теоретическая и прикладная экономика. — 2020. — № 3. — С. 22–34.
2. Богомазова, И. В. Цифровые сервисы и туристская экосистема в развитии внутреннего туризма / И. В. Бого-

- мазова, Т. Б. Климова // Экономика. Информатика. — 2022. — Т. 49, № 4. — С. 718–730.

3. Ильяшенко, С. Б. Ключевые проблемы торговли на маркетплейсах / С. Б. Ильяшенко, Е. Ю. Депутатова, О. А. Куришева // Экономические системы. — 2023. — Т. 16. -№ 4. — С. 60–72.

4. Кабелкайте-Вайткене, Ю. А. Бизнес-модели в сфере гостеприимства и их цифровая трансформация / Ю. А. Кабелкайте-Вайткене // Российские регионы: взгляд в будущее. — 2021. — Т. 8, № 3. — С. 20–33.
5. Каныгин, Г. В. Новые подходы к управлению клиентским опытом и принятию решений в сфере услуг / Г. В. Каныгин, Н. И. Жабина, Л. В. Хорева // Вестник института экономических исследований. — 2024. — № 3(35). — С. 174–186.
6. Кирилос, А. Г. Модели и инструменты цифровой трансформации бизнеса / А. Г. Кирилос, В. Б. Горбунова // Вестник молодежной науки. — 2022. — № 1(33). С. 1–8.
7. Кирьянов, А. Е. Агрегаторы такси как инфраструктурные трансформирующие технологии (драйверы) цифровой экономики / А. Е. Кирьянов, Н. Н. Масюк, А. М. Захаров // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2020. — Т. 9. — № 3(32). — С. 175–179.
8. Константинова, В. С. Цифровой агрегатор сферы услуг / В. С. Константинова // Фундаментальные и прикладные исследования в информатике и цифровизации: Материалы XVIII Международной научной конференции. Вып. 24. — Кемерово, 2023. — С. 85–87.
9. Кравченко, Е. С. Классификация бизнес-моделей предприятий сфер услуг в условиях цифровизации / Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова // Первый экономический журнал. — 2024. — № 1(343). — С. 65–72.
10. Красников, А. А. Туристические маркетинговые и цифровые технологии в туризме / А. А. Красников // Инновации, логистика, менеджмент в современной бизнес-среде: Материалы VI международной научно-практической конференции. — Саратов: ООО «Амирит», 2024. — С. 234–240.
11. Малышева, Н. А. Платформа — не агрегатор? Перспективы частного правового регулирования цифровой инфраструктуры / Н. А. Малышева, А. С. Мельник // Вестник Московского университета МВД России. — 2023. — № 4. — С. 149–153.
12. Мигачёва, А. Электронная коммерция выросла на четверть по всей России [Электронный ресурс] / КоммерсантЪ // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7432787>. Дата публикации 16.01.2025.
13. Морозов, М. М. Инфраструктурное обеспечение цифровой экосистемы туристских и гостиничных услуг / М. М. Морозов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2023. — Т. 9, № 2. — С. 24–31.
14. Наумова, О. Н. Современная сфера услуг: экономические доминанты, проблемы, тренды / О. Н. Наумова, Л. Б. Нюрнбергер, И. Ю. Севрюков, Н. Е. Петренко // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 11. — С. 6297–6314.
15. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 288 с.
16. Пименова, Н. А. Анализ влияния современных информационных технологий на развитие индустрии гостеприимства / Н. А. Пименова // Вестник индустрии гостеприимства: Международный научный сборник. — Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2024. — С. 20–25.
17. Попенкова, Д. К. Трансформация роли маркетинговых / Д. К. Попенкова // Проблемы экономики и юридической практики. — 2023. — Т. 19, № 2. — С. 284–291.
18. Романенко, М. И. Развитие электронной коммерции в B2B и B2C сегментах / М. И. Романенко, К. В. Барсегян // Образование и наука в современном мире. Инновации. — 2024. — № 4 (53). — С. 28–36.
19. Санникова, Т. Д. Зарубежные модели цифровой трансформации и перспективы их использования в российской практике / Т. Д. Санникова, А. В. Богомолова, В. Н. Жигалова // Экономические отношения. — 2019. — Т. 9, № 2. — С. 481–494.
20. Смышляева, А. А. Современные технологии в Индустрии 4.0 — киберфизические системы / А. А. Смышляева, К. М. Резникова, Д. В. Савченко // Интернет-журнал «Отходы и ресурсы». — 2020. — Том 7, № 3. — С. 1–11.
21. Хорева, Л. В. Экосистема как инновационная форма сетевой межфирменной кооперации / Л. В. Хорева, А. Л. Белых, А. В. Шраер // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. — 2019. — № 6 (52). — С. 48–53.
22. Цехла, С. Ю. Цифровые бизнес-модели в индустрии гостеприимства / С. Ю. Цехла // Глобальные вызовы: природа, общество, технологии: Сб. научных трудов Международной научной конференции. — Симферополь, 2024. — С. 31–35.
23. Цехла, С. Ю. Цифровые сервисы в туризме: применение и перспективы / С. Ю. Цехла, Е. В. Плугарь // Геополитика и экогеодинамика регионов. — 2024. — Т. 20, № 3. — С. 152–161.
24. Цифровые технологии в туризме: обзор веб-платформ и онлайн-сервисов для путешественников [Электронный ресурс] / ДЗЕН // URL: <https://zen.ru/a/ZnYBNefEimNjShA>. Дата публикации 21.06.2024.

Раздел 2. ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ



Мария Игоревна ЩЕРБАКОВА

магистрант Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
Северо-Западный институт управления
г. Санкт-Петербург, Россия
mscherbakova-20@edu.ranepa.ru

Maria I. SCHERBAKOVA

Master's student
North-West Institute of Management
Presidential Academy
St. Petersburg, Russia

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. Настоящая статья посвящена исследованию современных тенденций развития гостиничной индустрии в Российской Федерации. Проведен комплексный анализ статистических данных с динамикой за 5 лет. Выявлены ключевые факторы, влияющие на развитие гостиничного сектора в стране. Представлен анализ основных показателей деятельности гостиничных предприятий, включая количественные показатели номерного фонда, распределение номеров по категориям, загрузку номерного фонда и средний чек на человека в коллективных средствах размещения.

Ключевые слова: гостиничная индустрия, Российская Федерация, гостиничная инфраструктура, цифровизация, технологические системы, инновационные технологии.

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL BUSINESS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Summary. This article is devoted to the study of modern trends in the development of the hotel industry in the Russian Federation. A comprehensive analysis of statistical data with dynamics over 5 years has been carried out. The key factors influencing the development of the hotel industry in the country have been identified. An analysis of the main indicators of hotel performance is presented, including the number of rooms, the distribution of rooms by category, occupancy rates, and average check-in fees in collective accommodation facilities. Trends in these indicators are revealed, and possible factors that have led to these trends in the hotel market are noted.

Keywords: hotel industry, Russian Federation, hotel infrastructure, digitalization, technological systems, innovative technologies.

Гостиничный бизнес является ключевым сегментом индустрии гостеприимства, играющим значительную роль в экономике страны.

В последние годы рынок гостиничных услуг в Российской Федерации подвергся большому количеству изменений вследствие таких факторов,

как пандемия Covid-19, геополитическая нестабильность, санкционные ограничения. В связи с этим изучение современных тенденций в гостиничном бизнесе России приобретает особую актуальность как с точки зрения экономического анализа, так и с позиции стратегического управления предприятиями отрасли.

По данным исследования Центра Экономики Рынков число номеров в коллективных средствах размещения в Российской Федерации за 2020–2024 года представлено на рис. 1.

В период с 2020 по 2024 год в Российской Федерации наблюдается устойчивый рост номерного фонда коллективных средств размещения, который отражает положительную динамику развития туристской индустрии и гостиничного сектора в стране. За 5 лет число номеров коллективных средств размещения в России увеличилось на 201943 номера. Данная динамика обусловлена рядом факторов. Назовем их.

— Государственная поддержка: субсидирование туристической отрасли; развитие инфраструктуры в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»; гранты молодым предпринимателям; финансирование инвестиционного проекта от Корпорации «Туризм.РФ»; помощь в увеличении производительности труда в рамках национального проекта «Производительность труда» [12].

— Восстановление и рост внутреннего туристического потока. В условиях ограничений на международные поездки россияне стали чаще путешествовать внутри страны, что привело к увеличению загрузки существующих КСР и росту спроса на новые объекты размещения, осо-

бенно в курортных регионах, таких как Крым, Краснодарский край, Алтай и т. п. [4].

— Развитие событийного туризма и новых маршрутов: создание новых туристических кластеров, стимулирующих развитие гостиничной инфраструктуры; популяризация культурных, спортивных и деловых мероприятий, требующих дополнительных мест размещения.

— Изменение структуры спроса и предложения в сегменте КСР. Рост популярности апарт-отелей и апартаментов как альтернативы традиционным гостиницам. Также развитие цифровых платформ бронирования, упростившие выход малых игроков на рынок.

— Открытие новых объектов КСР и ребрендинг старых объектов. Рост национальных гостиничных сетей. Например, в 2023 году АФК «Система» (Cosmos Hotel Group) приобрела 10 гостиниц Wenaas Hotel Russia AS, за счёт чего номерной фонд сети увеличился более чем на четыре тысячи номеров [2].

— Проведение реновации КСР. Разработка «дорожной карты» с оценкой объёмов выводимого на реконструкцию номерного фонда и других вспомогательных площадей, уровнем дохода за указанный период и другими параметрами. Например, владельцы отказались от двухкомнатных люксов и сделали из каждого люкса два стандартных номера.

Обратим внимание на распределение номерного фонда по категориям гостиниц в Российской Федерации с 2021 по 2024 гг. По данным исследования Центра Экономики Рынков была составлена структура номерного фонда КСР в России. На рис. 2 представлены распределение номерного фонда по категориям за 2024 год.

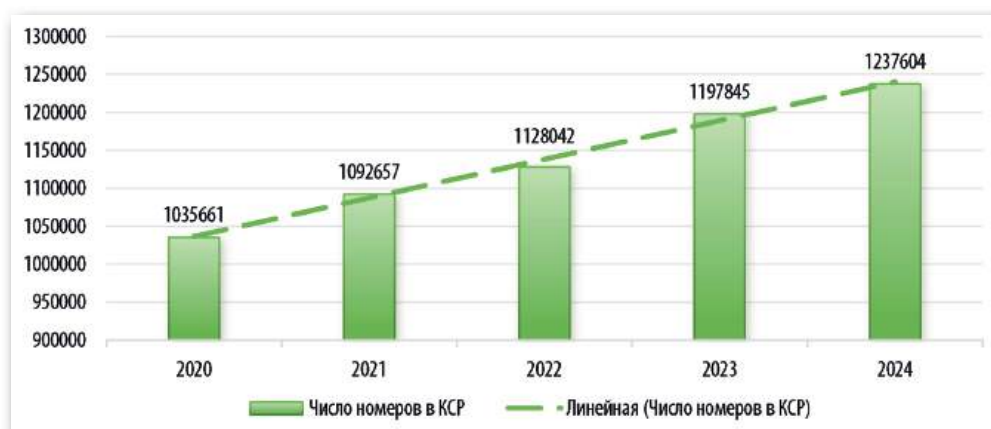


Рисунок 1 — Динамика числа номеров коллективных средств размещения (КСР) в Российской Федерации [6, с. 9–10]

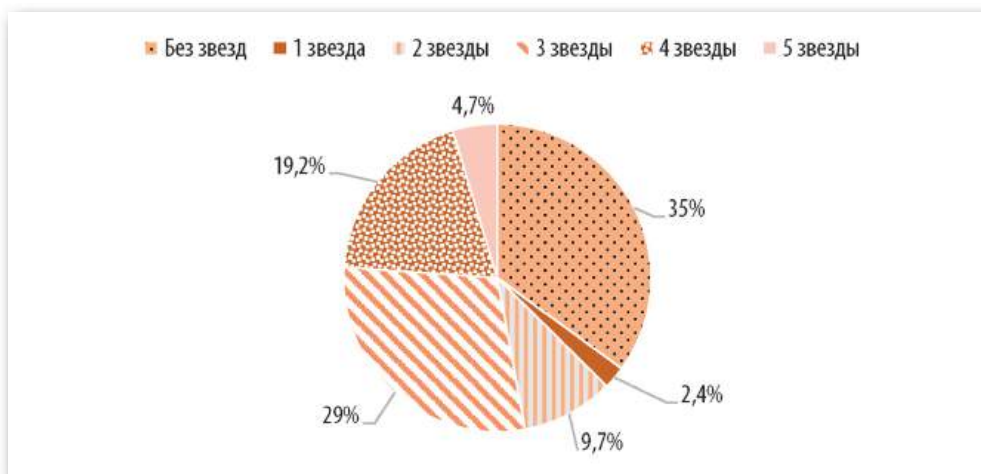


Рисунок 2 — Распределение номерного фонда по категориям в % от количества номеров [6, с. 11–12]



Рисунок 3 — Динамика изменения количества номерного фонда по категориям с 2021 по 2024 года, составлено автором на основании [5, 6]

На 2024 год лидером номерного фонда в коллективных средствах размещения является категория без звёзд (35%). На втором месте категория 3 звезды — 29%. Доля отелей 1 звезда — 2,4%, 2 звезды — 9,7%, 4 звезды — 19,2%, а отелей 5 звёзд — 4,7%. Такие позиции процентного соотношения категорий номерного фонда сохраняются из года в год (см. рис. 3).

На протяжении 4 лет продолжает преобладать категория без звёзд, на втором месте 3 звезды, на третьем — 4 звезды. Наблюдается тенденция роста показателя у категории 4 звезды — + 2,4% за 4 года. Загрузка номеров коллективных средствах

размещения в России была рассчитана с учётом коэффициента заполняемости (см. рис. 4).

Выявлена тенденция роста показателей процента загрузки номерного фонда в Российской Федерации. Загрузка номеров довольно высокая. За 5 лет загрузка номерного фонда увеличилась на 32,9%. Рост загрузки номеров стал крайне выраженным в последние два года: в России формируется дефицит номерного фонда, предназначенного для размещения туристов.

Рассмотрим динамику изменения показателей среднего чека в коллективных средствах размещения в Российской Федерации (см. рис. 5).

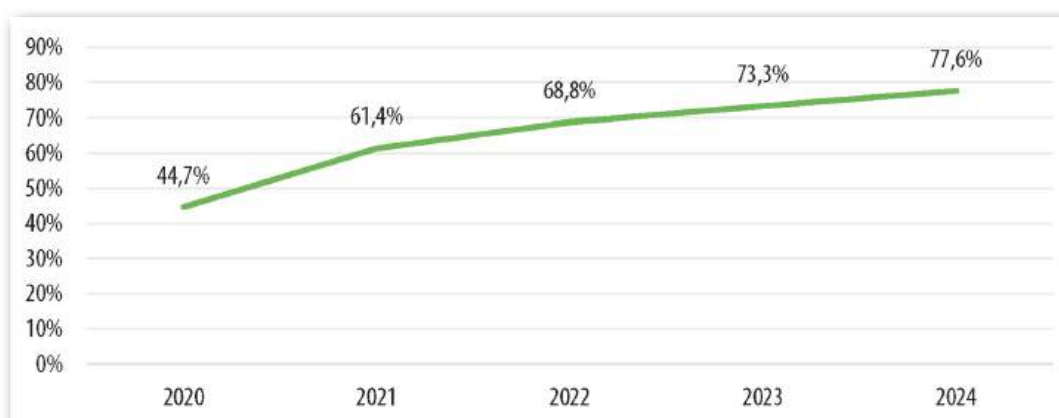


Рисунок 4 — Динамика загрузки номеров с учётом коэффициента заполняемости в Российской Федерации 2020–2024 гг. [6, с. 17–18]

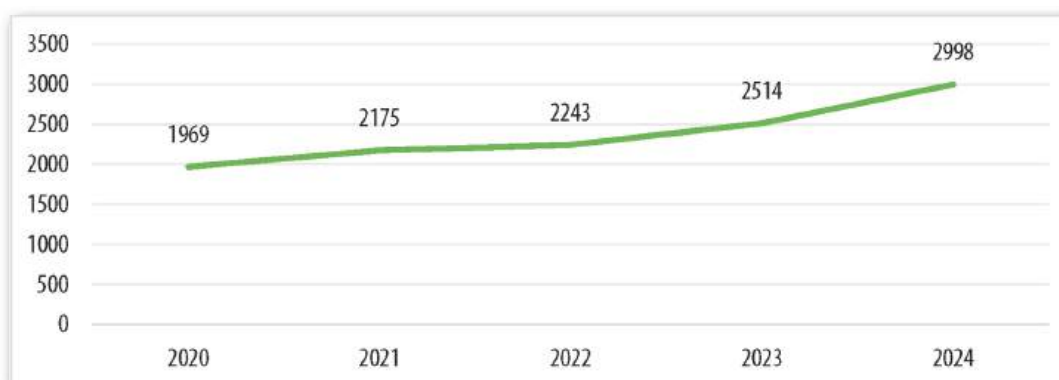


Рисунок 5 — Динамика изменения показателей среднего чека в коллективных средствах размещения в Российской Федерации 2020–2024 гг. [6, с. 26]

Выявлена тенденция роста среднего чека в коллективных средствах размещения. В 2024 году средний чек в КСР страны составил почти 3 тыс. рублей в день на человека, что больше показателя 2023 года на 19,3%. Такая тенденция обусловлена рядом факторов: инфляционный фактор, повлиявший на рост стоимости проживания в КСР в стране; рост интереса к внутреннему туризму со стороны платёжеспособных гостей; увеличение предложения размещения в объектах, предлагающих более дорогостоящие услуги.

Российская Федерация располагает множеством регионов с развитой гостиничной инфраструктурой, предлагающих разнообразные варианты размещения для туристов. Согласно исследованию Центра Экономики Рынков, можно выявить лидеров среди регионов России по количеству номерного фонда (см. рис. 6).

Краснодарский край является лидером среди регионов, имея почти треть всех номеров страны —

31,4%. Краснодарский край является главным курортным регионом Российской Федерации, имеющим значительную площадь, горные территории и протяжённую линию побережья, позволяющие сочетать пляжный и горнолыжный отдых. Наличие термальных вод и минеральных источников позволяет ориентироваться также и на санаторно-курортное лечение. Краснодарский край принимает активное участие в национальном проекте «Туризм и индустрия гостеприимства», получая федеральные субсидии на открытие глэмпингов, автокемпинги, обновление номерного фонда и др. Большинство отелей ориентированно на семейный отдых и включает развитую инфраструктуру. Наличие огромного количества отелей, санаториев, пансионатов и гостевых домов разного уровня [1, с. 20–24].

Московская область занимает второе место с 8%, у Москвы — 4,7%. Москва является столицей и крупнейшим городом Российской Федерации,

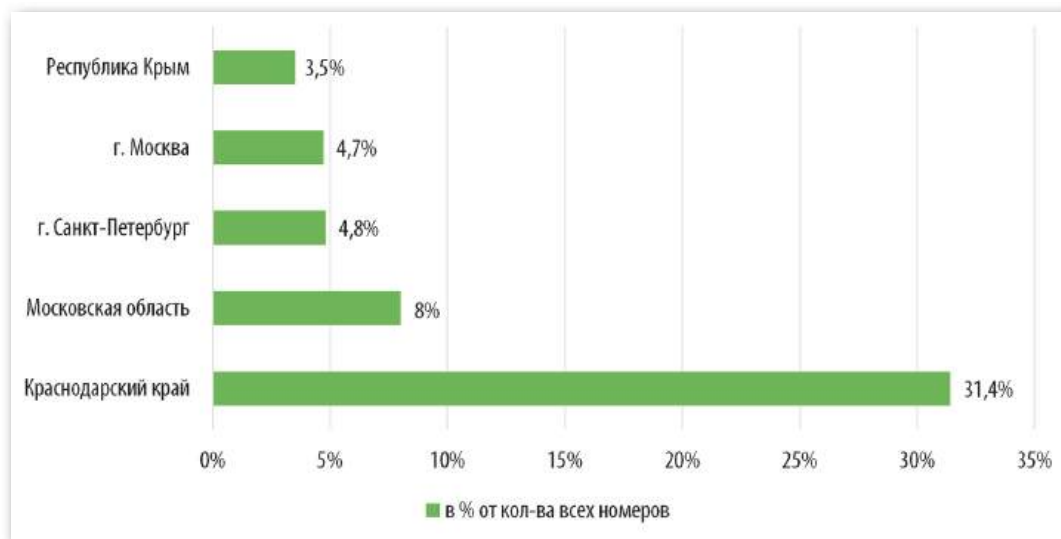


Рисунок 6 — Структура размещения лидеров-регионов России на 2024 год.,
в % от количества номеров в классифицированных и неклассифицированных объектах
[6, с. 12–13]

центром деловой, культурной и политической жизни. Московская область, окружающая столицу, также является популярным туристическим направлением. Регионы доступны для посещения и привлекательны для туристов благодаря развитой транспортной инфраструктуре, наличию большого числа туристических маршрутов и достопримечательностей. Наличие уникальных природных ресурсов также является одной из причин для развития гостиничной инфраструктуры. Гостиничная отрасль Москвы и Московской области развивается благодаря системной поддержке, которую город оказывает бизнесу. В приоритете стоит привлечение инвесторов, готовых вкладывать средства в развитие инфраструктуры. Гостиничная инфраструктура характеризуется высокой конкуренцией, что, в свою очередь, стимулирует рост числа КСР и качества сервиса [3, с. 78–80].

Количество номерного фонда Санкт-Петербурга составляет 4,8% от общего числа и занимает третье место в приведённой статистике. Санкт-Петербург — культурная столица России, привлекающая миллионы туристов ежегодно. Развитая гостиничная инфраструктура Санкт-Петербурга обусловлена рядом факторов:

- высокий имидж на международном туристическом рынке — в 2021 году Санкт-Петербург одержал победу на мировом уровне в одной из самых престижных премий в области туризма — World Travel Awards в номинации «Ведущее городское направление мира»;

- инвестиционные возможности: привлекательность стоимости земли, обусловленная наличием зданий, доступных для приспособления под гостиницы различных форматов;

- разнообразие предложений: в городе есть как люксовые, так и более демократичные отели, что позволяет ориентироваться на спрос со стороны широкой аудитории путешественников;

- развитая транспортная инфраструктура;

- большое количество отелей разного уровня, расположенных в историческом центре Санкт-Петербурга и в пригородах;

- развитая сеть бутик-отелей и мини-отелей; широкий выбор апартаментов и хостелов; отели, ориентированные на прием групп туристов и проведение конференций;

- активное развитие креативного туризма [8, с. 272–274].

Республика Крым — популярный курортный регион с богатой историей, красивой природой и множеством достопримечательностей. Количество номерного фонда составляет 3,5% от общего числа. Республика Крым является перспективным регионом для развития гостиничного бизнеса с учётом разнообразия его природных, рекреационных и климатических ресурсов. При постоянной государственной поддержке инвестиционная привлекательность региона растёт, у инвесторов появляется доверие к надёжности и стабильности экономической ситуации. Гостиничная отрасль имеет большее количество

отелей, санаториев. Активно развивается и частный сектор, предлагающий размещение в апартаментах и гостевых домах [7, с. 387–389].

Анализ российского рынка гостиничных услуг продемонстрировал активное восстановление после кризиса, связанного с пандемией в 2020 году. Цифровизация стала приоритетной трансформацией для гостиничной отрасли. Инновационные технологии стали драйвером роста, стабилизации позиций на рынке и способности выдержать современную конкурентную среду [10, с. 110]. Индустрия гостеприимства активно развивается, происходит изменение потребительских ожиданий,

осуществляется глобальная цифровизация, возникает необходимость оптимизации операционных процессов. Благодаря трансформации гостиничного бизнеса внедрение современных технологий приобретает первостепенное значение, повышая качество сервиса, эффективность управления и конкурентоспособность организаций [13, с. 206].

Эффективное управление операционной деятельностью, взаимодействие с клиентами и оптимизация бизнес-процессов невозможны без использования специализированных систем. Рассмотрим основные виды систем, применяемых в гостиничной индустрии (см. табл. 1).

Таблица 1

Характеристика основных специализированных систем, используемых в гостиничной индустрии, составлено автором на основании [15, 16, 17, 18, 20]

Система	Назначение	Функции	Примеры
Property Menegement Systems (PMS)	Автоматизация основных операционных процессов гостиницы, включая бронирование, размещение, расчёты, управление номерным фондом, ведение учёта и формирование отчётности	— управление бронированием — управление размещением — управление номерным фондом — управление расчётами — управление отчётностью	Opera PMS (Oracle Hospitality), Protel PMS, Fidelio PMS (Micros Systems), Cloudbeds, Mews
Channel Management Systems (CMS)	Управление продажами гостиничных номеров через различные онлайн-каналы, такие как онлайн-турагенты, системы глобального бронирования и собственный веб-сайт гостиницы	— централизованное управление тарифами и доступностью номеров на различных каналах продаж — автоматическая синхронизация данных о бронировании между различными каналами продаж и PMS — анализ эффективности различных каналов продаж и оптимизация стратегии продаж	SiteMinder, RateGain, ChannelRUSH
Customer Relationship Management Systems (CRM)	Сбор, хранение, анализ и использование информации о клиентах с целью улучшения качества обслуживания, повышения лояльности и увеличения продаж	— сбор и хранение информации о клиентах — анализ данных о клиентах для выявления тенденций и закономерностей — сегментация клиентов на основе различных критериев — разработка и реализация персонализированных маркетинговых кампаний — отслеживание и анализ эффективности маркетинговых кампаний	Salesforce Hospitality Cloud, Microsoft Dynamics 365, Zoho CRM, Revinate.

Система	Назначение	Функции	Примеры
Revenue Management Systems (RMS)	Оптимизация ценовой политики гостиницы в зависимости от факторов с целью максимизации доходов от продажи номеров	— анализ данных о продажах и загрузке номерного фонда — прогнозирование спроса на гостиничные услуги — определение оптимальных цен на номера в зависимости от спроса и предложения — управление инвентарём номеров и распределение их по различным каналам продаж — мониторинг цен конкурентов	Duetto, IDeaS Revenue Solutions, RateGain.
Loyalty Management Systems (LMS)	Управление программами лояльности гостиницы, направленными на удержание существующих клиентов и привлечение новых, автоматизация процессов	— омниканальная интеграция — интерфейсы API — использование механизма на основе правил, позволяющие автоматически применять параметры программы — предоставление к использованию интерфейса для клиентов — сбор и использование данных о клиентах	Marriott Rewards, Le Club Accorhotels, Hilton Honors, Hyatt Gold Passport.

Современные технологические системы в гостиничном бизнесе охватывают все аспекты управления: от автоматизации рутинных операций до персонализации услуг. Использование современных технологичных систем приводит к росту доходов, повышению лояльности и удовлетворённости гостей, снижению операционных затрат [11, с. 74]. Эффективность внедрения каждой системы должна оцениваться на основе конкретных целей, задач гостиницы, её размера, категории и целевой аудитории. Инновационные технологические системы обеспечивают более эффективную работу и опираются на потребности гостей. С помощью технологий отеля предлагают более персонализированный сервис, создавая комфортную и приятную обстановку для постояльцев, что формирует высокую лояльность у гостей [19, с. 2–3].

Цифровая трансформация в гостиничном бизнесе стала критически важной для повышения операционной эффективности и улучшения качества обслуживания гостей. Это повлекло изменения не только во внутренней работе отелей, но и во взаимодействии гостей с предоставляемыми отелем услугами. Внедрение инновационных технологий значительно снижает барьеры в обслуживании и даёт персоналу отеля возмож-

ность уделять больше внимания улучшению качества обслуживания постояльцев [9]. Например, использование цифровых ассистентов на основе голоса позволяет гостям делать различные запросы с помощью простых голосовых команд. Постояльцы получают доступ к информации, имеют возможность регулировать температуру и освещение в помещении, делают заказы на дополнительные услуги в отеле, с помощью инновационного устройства, встроенного в номер. Данная технология позволила ускорить процесс обслуживания, повысить комфорт гостей, снижая необходимость взаимодействия гостей с персоналом [14, с. 428–429].

Анализ текущих тенденций внедрения инновационных технологий позволяет выявить перспективные направления развития индустрии гостеприимства.

Одним из таких направлений является автоматизация рутинных задач и внедрение роботизированных систем для повышения эффективности и снижения затрат на персонал. На сегодняшний день отельеры из Японии уже практикуют использование автоматических регистрационных стоек, роботов-горничных, роботов-консьержей, и автоматизируют системы управления складом и запасами, снижая нагрузку на персонал.

Использование мобильных технологий является ещё одной тенденцией в индустрии гостеприимства, которая активно используется туристами. Мобильные приложения используются для бронирования номеров, регистрации заезда, выезда, заказа еды и напитков, управления освещением и температурой в номере. Применяются мобильные ключи, позволяющие открыть номер с помощью смартфона, мобильные платежи, мобильные системы управления персоналом, упрощающие планирование графиков работы, коммуникацию сотрудников, управление задачами и учёт рабочего времени. Данные услуги помогают персонализировать услугу, повысить эффективность операционной деятельности и улучшить клиентский опыт [13, с. 207].

Следующей тенденцией выделяют облачные технологии, платформы для хранения данных, управления приложениями и обеспечения гибкости и масштабируемости ИТ-инфраструктуры. Такими платформами являются облачные PMS, позволяющие управлять гостиницей из любого места и в любое время, снижая затраты на обслуживание и поддержку ИТ-инфраструктуры, облачные CRM, централизующие хранение и управление данными о клиентах, облачные системы управления доходами, автоматизирующие ценовую политику и повышение доходов от продажи номеров.

Современные тенденции отражают переход от традиционных методов управления к интеллектуальным системам на основе искусственного интеллекта, интернета вещей (IoT) и больших данных (Big Data). Виртуальные ассистенты на основе искусственного интеллекта и чат-боты позволяют автоматизировать взаимодействие с клиентами, предоставлять круглосуточную поддержку и улучшать качество обслуживания [11, с. 74]. Чат-боты отвечают на часто задаваемые вопросы, помогают с бронированием, предоставляют информацию о гостинице и окрестностях, а также обрабатывают запросы и жалобы [21, с. 18–20].

Интернет вещей (IoT) предполагает подключение различных устройств и сенсоров к сети Интернет, позволяющие собирать данные в режиме реального времени и автоматизировать

различные процессы, такие как управление через голосового помощника освещением, температурой и другими параметрами в номере в зависимости от предпочтений клиента. IoT позволяет проводить мониторинг состояния оборудования и автоматически выявлять неисправности, оптимизировать маршруты уборки номеров, основываясь на данных о заселении и выселении постояльцев, и персонализировать рекомендации на основе предпочтений клиента [14, с. 430].

Использование технологий анализа больших данных позволяет анализировать отзывы клиентов, прогнозировать спрос на основе сезонности, событий, конкурентов, управлять лояльностью с помощью поведенческой сегментации, оптимизировать маркетинг.

Также инновационными технологиями в гостиничном деле является применение виртуальной (VR) и дополненной реальности (AR). Гости могут «посетить» отель до бронирования с помощью виртуальных туров, использовать интерактивные карты отеля через смартфон благодаря AR-навигации, также перспективным использованием данных технологий становятся VR-тренажеры для отработки сценариев обслуживания, позволяющие более эффективно обучать персонал [13, с. 207–208].

В заключение хочется сказать, что цифровая трансформация не только меняет методы работы отелей, но и пересматривает стандарты обслуживания гостей в сфере гостеприимства, улучшает их качество. Отели необходимо продолжать внедрять инновации и адаптироваться к технологическим достижениям, ведь цифровая интеграция позволяет наслаждаться удобством и эффективностью, которые соответствуют современному динамичному образу жизни. Цифровая трансформация индустрии гостеприимства привела к фундаментальным изменениям в работе отелей и организации обслуживания гостей. Внедрение цифровых технологий является важнейшей стратегией повышения операционной эффективности, сохранения актуальности в индустрии и предоставления более персонализированного и удовлетворяющего гостей сервиса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Антошкина А. В. Анализ и тенденции развития гостиничной индустрии Краснодарского края / А. В. Антошкина — Текст: электронный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования —

2020. — № 3 — С. 20–25. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-tendentsii-razvitiya-gostinichnoy-industrii-krasnodarskogo-kрая> (дата обращения 03.03.2025);

2. «АФК «Система» приобрела 10 отелей у Wenaas Hotel Russia AS за €200 млн» — Текст электронный // государственное информационное агентство России «ТАСС» — 2023. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/17230271?ysclid=m8xa87fogn821755238> (дата обращения 28.02.2025);
3. Илясова, А. С. Проблемы и перспективы развития рынка гостиничных услуг в современных условиях / А. С. Илясова. — 2023. — С. 77–83. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-rynka-gostinichnyh-uslug-v-sovremennyh-usloviyah/viewer> (дата обращения 03.03.2025);
4. Исследование ТАСС показало рост внутреннего туризма в РФ в I полугодии на 9,35% // Государственное информационное агентство России «ТАСС» — 2024. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/21569311> (дата обращения 28.02.2025);
5. Маркетинговые исследование «Анализ гостиничного рынка и других средств коллективного размещения в 2019–2023 годах» // АЦ «Центр экономики рынков» — 2024. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://research-center.ru/analiz-gostinichnogo-rynka/?ysclid=m8xaumpr32639393852> (дата обращения 02.03.2025);
6. Маркетинговые исследование «Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2024 г.» — Текст электронный // АЦ «Центр экономики рынков» — 2025. — С. 32. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://research-center.ru/analiz-rynka-gostinichnyh-uslug-rossii-v-2024-godu/> (дата обращения 17.02.2025);
7. Паранина Т. О. Современное состояние индустрии гостеприимства и туризма в республике Крым и перспективы ее развития на 2023 год / Т. О. Паранина // «Инновации и инвестиции» — 2023. — № 4 — С. 386–389. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-industrii-gostepriimstva-i-turizma-v-respublike-krym-i-perspektivy-ee-razvitiya-na-2023-god?ysclid=m8xb4tmbam586656307> (дата обращения 03.03.2025);
8. Пирогова, О. Е. Анализ рынка гостиничного бизнеса Г. Санкт-Петербурга: основные тенденции / О. Е. Пирогова, Ю. И. Попова // Актуальные вопросы развития современного общества: Сборник научных статей 12-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 21–22 апреля 2022 года. — Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. — С. 271–276. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48587602> (дата обращения 03.03.2025);
9. Погорелов, Н. В. Значение блога в системе продвижения гостиничных услуг / Н. В. Погорелов // Пути улучшения качества подготовки кадров сферы гостиничного и туристского бизнеса: материалы IX Международной научно-практической конференции факультета туризма и гостиничного хозяйства, Санкт-Петербург, 28 февраля — 01.03.2013 года. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2013. — С. 231–232. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68540423> (дата обращения 07.03.2025);
10. Погорелов, Н. В. Использование цифровых сервисов и новых технологий в гостиничном бизнесе с целью сотрудничества со смежными отраслями / Н. В. Погорелов // Индустрия гостеприимства: эффективные технологии и инновации: Монография. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 110–127. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75125290> (дата обращения 07.03.2025);
11. Погорелов, Н. В. Применение искусственного интеллекта в ресторанном бизнесе в условиях постоянно меняющихся технологических решений / Н. В. Погорелов, П. Д. Назаренко // Вестник индустрии гостеприимства: Международный научный сборник. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 70–77. — / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67312399> (дата обращения 07.03.2025);
12. Субсидии в сфере туризма // Национальные проекты. — 2023. / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://xn-80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--plai/news/subsidii-v-sfere-turizma/> (дата обращения 28.02.2025);
13. Шамахов, В. А. Инновационные направления развития цифровых технологий в индустрии туризма / В. А. Шамахов, Н. В. Погорелов, Д. И. Бурлов // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 5, № 12(141). — С. 205–212. — / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59375781> (дата обращения 07.03.2025);
14. Fahmi Amirulloh Anwar, Dian Deliana, Suyanto Suyanto. Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. // International Journal of Management Science and Information Technology/ 2024. — pp 428–437 — URL: https://www.researchgate.net/publication/385653120_Digital_Transformation_in_the_Hospitality_Industry_Improving_Efficiency_and_Guest_Experience (дата обращения: 17.03.2025);
15. Jordan Hollander. Hotel CMS Guide — What is Hospitality Content Management System //Hoteltechreport, 2025. — URL: <https://hoteltechreport.com/news/hotel-cms> (дата обращения: 05.03.2025);
16. Jordan Hollander. Hotel CRM Software: How to Know What to Look For in 2025 //Hoteltechreport, 2025. — URL: <https://hoteltechreport.com/news/hotel-crm> (дата обращения: 05.03.2025);
17. Jordan Hollander. What Is a Hotel Property Management System (PMS): Complete Guide //Hoteltechreport, 2025. — URL: <https://hoteltechreport.com/news/what-is-hotel-pms> (дата обращения: 05.03.2025);
18. Jordan Hollander. 10 Best Revenue Management Software in 2025 //Hoteltechreport, 2025. — URL: <https://hoteltechreport.com/revenue-management/revenue-management-systems> (дата обращения: 05.03.2025);
19. Kevin Dsouza, Edgar Dsouza. A Study on the Impact of Innovative Technologies in the Hospitality Industry // Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA) 2023, Vol. 15, pp 1–23. — URL: https://www.researchgate.net/publication/374117091_A_Study_on_the_Impact_of_Innovative_Technologies_in_the_Hospitality_Industry (дата обращения: 05.03.2025);
20. Manish Varma. Loyalty Management Software Guide: Choosing an LMS in 2023 // Fabric Inc, 2023. — URL: <https://fabric.inc/blog/product/loyalty-management-software> (дата обращения: 05.03.2025);
21. Tiina Kylliäinen. The Integration of AI-driven HR Chatbots for Enhanced the Employee Onboarding Processes Chatbots as a complimentary tool // International Business (BBA)/ VAMK, 2024. — pp 63 — URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/861527/Kylli%C3%A4inen_Tiina.pdf?sequence=2&isAllowed=y (дата обращения: 17.03.2025).



Виктория Дмитриевна БРОННИКОВА

ассистент генерального директора
Кронвелл Групп
Санкт-Петербург, Россия
bronnikovavd11@mail.ru

Victoria D. BRONNIKOVA

CEO's assistant
Cronwell Group
St. Petersburg, Russia



Валерия Александровна ЮНГ

магистрант
магистерская программа «Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
yung_valeria@mail.ru

Valeria A. YUNG

Master's student
program «Strategic management of a hospitality industry enterprise»
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Елена Викторовна ЧЕРНОВА

доктор экономических наук, профессор
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
chernova68@list.ru

Elena V. CHERNOVA

Doctor of Economics, Professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

ЭФФЕКТИВНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН ОТЕЛЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые характеристики бизнес-плана для предприятия гостеприимства; приведены показатели, которыми оперируют при его разработке. Показано, что в процессе создания бизнес-плана появляется финансово-экономическая модель предприятия, которая является важным инструментом для оценки его жизнеспособности и прибыльности. Отмечается, что не существует общей структуры финансово-экономической модели, т. к. каждый руководитель проекта составляет ее, исходя из концепции проекта.

Ключевые слова: бизнес-план, предприятия сферы гостеприимства, финансово-экономическая модель, показатели оценки эффективности проекта.

EFFECTIVE HOTEL BUSINESS PLAN: KEY FEATURES

Abstract. The article discusses the key characteristics of a business plan for a hospitality company; the indicators used in its development are given. It is shown that in the process of developing a business plan, a financial and economic model of an enterprise appears, which is an important tool for assessing its viability and profitability. It is noted that there is no general structure of the financial and economic model, as each project manager draws it up based on the project concept.

Keywords: business plan, hospitality enterprises, financial and economic model, indicators for evaluating the effectiveness of the project.

В условиях современной экономики предприятия сферы гостеприимства сталкиваются с высокой конкуренцией и необходимостью постоянного развития и адаптации к изменениям внешней среды. Бизнес-планирование становится важным инструментом успешного функционирования и роста гостиничных предприятий.

Эффективный бизнес-план обладает несколькими ключевыми характеристиками. В нем отсутствует лишняя информация, и каждый анализируемый аспект способствует формированию конкретных шагов для создания и развития отеля. Разработка бизнес-плана для отеля, особенно для нового предприятия, является достаточно трудоемким и длительным процессом. Составление детального бизнес-плана основывается на изучении большого объема данных, расчете и анализе различных показателей эффективности.

Рассмотрим этапы и содержание разработки бизнес-плана для нового отеля в туристическом регионе. Перед его открытием собственники проводят детальный анализ конкурентов, исследуют целевую аудиторию и создают четкий операционный план, рассчитывая объемы продаж, исходя из сезонных колебаний — это позволяет им заранее подготовиться к пиковым сезонам и снизить расходы в низкий сезон.

Основными составляющими комплексного бизнес-плана для отеля являются следующие.

1. Краткое содержание: краткое описание основных аспектов отеля, целевой аудитории и финансовых перспектив.

Пример. Отель «Укрытие Шамана», номерной фонд — 50 номеров в главном здании, 10 бунгалов на побережье черного моря. Основная концепция — СПА-отель с упором традиций Перу и йога-ретриты с настоящим шаманом из г. Лима. Целевая аудитория — женщины от 25 до 50 лет, пары без детей. Ожидаемый NPV — 2800 млн руб., IRR — 14,2%.

2. Обзор компании: подробное описание компании—инициатора проекта, компании-разработчика концепции (если имеется).

В таблице 1 представлен пример представления данной информации в бизнес-плане, достаточный для банка для проведения проверки устойчивости компании на рынке.

3. Анализ рынка: исследование местного рынка, определение конкурентов и партнёров.

Пример для резюме проекта. В непосредственной близости от отеля расположены три гостиницы уровня 5 звезд, но во всех — типовая концепция СПА. Наше уникальное торговое предложение не имеет аналога в строящемся

Таблица 1

Шапка таблицы для заполнения данных о компаниях, реализующих проект

Наименование показателя	Сведения о компаниях
Полное юридическое наименование	—
Директор	—
ИНН / КПП	—
Уставной капитал	—
Численность персонала	—
Количество учредителей	—
Дата регистрации	—
Статус	—

регионе. Основной услугой в зоне СПА является балийский массаж, средняя стоимость составляет 3500 руб. за 60 мин. Средняя стоимость номера (ADR) категории «Стандарт» на 1 ночь — 20000 рублей (в летний сезон). Загрузка колеблется от 65% до 80% в летний сезон. Отели 5 звезд, с ADR от 30000 рублей, в летний период работают со средней загрузкой на уровне 55–60% (данные представлены по г. Анапа).

4. Операционный план: детальный план работы отеля, включая персонал, оборудование и управление.

Пример. В отеле будет работать 30 сотрудников, включая управляющего, администраторов, горничных, поваров и охранников. Обслуживание клиентов будет осуществляться по принципу «наставник для гостей», где каждый сотрудник отвечает за группу гостей, помогая им избежать любых неудобств.

5. Финансовые прогнозы: подробные финансовые отчёты, такие как отчёты о прибыли и убытке, балансовые отчёты и прогнозы движения денежных средств. Рекомендуются рассчитать показатели по годам до дисконтированной окупаемости проекта.

Пример. Прогнозная выручка (без НДС) общая в первый год работы составляет 400,7 млн рублей. Чистая прибыль — 30,4 млн руб., EBITDA — 150 млн руб.

6. Стратегия маркетинга и продаж: полный план продвижения отеля и привлечения клиентов.

Пример. В рамках реализации проекта планируется использовать мультиканальный подход: реклама в социальных сетях, создание собственного сайта с возможностью онлайн-бронирования и диджитал-маркетинг. В разделе представляется также проект рекламной кампании, приуроченной к открытию отеля.

7. Управление рисками: оценка возможных рисков и стратегии их устранения.

Пример. Основными рисками проекта являются сезонность спроса и экономическая нестабильность. Для их снижения планируется разработать специальные предложения для длительного проживания и проводить акции в период низкого сезона, разработать программу лояльности.

В разделе должен быть составлен план-график открытия объекта, отражающий основные этапы. Пример графика представлен в таблице 2. Он включается в финансово-экономическую модель и дополнительно рассчитывается по кварталам.

Правильно подобранная бизнес-модель помогает компаниям улучшать бизнес-процессы, снижать операционные расходы, повышать качество продукции или услуг и расширять свое присутствие на новых рынках.

В статье N. Langvinienoa, I. Daunoravičiūtė [4] представлен обзор исследований, в которых изучались факторы, способствующие успешности бизнес-моделей в индустрии гостеприимства. Указывается, что работа Дж. Бовена (J. T. Bowen), проведенная в 1997 году, связала рыночный подход к развитию бизнеса с улучшением обслуживания, согласно которому для повышения эффективности деятельности предприятия гостеприимства должны не только взаимодействовать с рынками, сотрудниками и клиентами, но и активно собирать обратную связь [4, с. 907]. Полученная через коммуникацию информация помогает гостиничным организациям правильно определять рыночные сегменты, предлагать более качественные услуги и добиваться конкурентных преимуществ.

В исследовании Дж. Кандампুলли (J. Kandampully) (2006 г.), указывают N. Langvinienoa и I. Daunoravičiūtė, представлены основные факторы бизнес-модели гостиничного бизнеса, благодаря которым гостиничные предприятия могут эффективно работать в рамках

Таблица 2

Пример годового графика проекта

Наименование работ	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Проектирование				
Технические условия				
Создание/строительство				
Мебель и оборудование				
Благоустройство				

новой бизнес-модели. Это технологии, внешняя ориентация, ценность, продукты, эффективность, взаимоотношения, наделенные полномочиями сотрудники, уникальность, сети, услуги, внутренняя координация.

Далее авторы уделяют внимание статье П. Крик и А. Спенсера (P. A. Crick, A. Spencer), в которой показано, что участие клиентов в процессе предоставления услуг в индустрии гостеприимства способствует повышению их ожиданий и восприятия [4, с. 907]. Таким образом, клиент, гость является наиболее важным звеном в цепочке предоставления и реализации услуг. Клиентоориентированная бизнес-модель становится все более актуальной в связи с растущей конкуренцией и получением конкурентных преимуществ при условии отслеживания и внимательного отношения к постоянно меняющимся потребностям потенциальных и целевых потребителей услуг.

Разработка бизнес-плана способствует глубокому анализу прошлых действий и планированию будущих шагов. Он помогает оценивать и минимизировать риски, связанные с деятельностью компании, путём предотвращения или планирования необходимых корректирующих мер.

Разработка качественного бизнес-плана — это не только залог успешного привлечения инвестиций от внешних источников. Другие преимущества включают в себя:

- понимание реальности и разработку подробного плана действий;
- получение полезных советов после обсуждения идеи со сторонними организациями;
- финансовые прогнозы, которые могут быть использованы в качестве первоначального бюджета [5, с. 51–52].

Рассмотрим финансовые прогнозы и ряд показателей, которые должны быть отражены в финансово-экономической модели бизнес-плана.

Финансовые прогнозы включают в себя следующие подразделы:

- прогноз продаж (сколько, каких услуг планирует продавать в каждом прогнозируемом месяце);
- прогнозный отчет о прибылях и убытках (позволяет оценить ожидаемую прибыльность гостиничного бизнеса, учитывая все доходы и расходы; включает как операционные, так и неоперационные доходы и расходы);
- прогноз баланса (показывает ожидаемое финансовое состояние гостиницы на определен-

ные даты, включая активы, пассивы и собственный капитал; помогает оценить финансовую устойчивость бизнеса);

прогноз отчета о движении денежных средств (является ключевым аспектом; помогает понять, как средства поступают и расходуются в гостиничной отрасли. Анализ денежных потоков включает в себя как операционные, так и инвестиционные денежные потоки);

— оценка потребности в капитале осуществляется через расчет прогноза денежных потоков, что помогает выявить возможные дефициты средств в различные временные периоды.

Финансовые прогнозы основываются на разработанной концепции проекта к реализации. Прогнозирование продаж должно коррелировать с анализом рынка, который представляется в первой части бизнес-плана.

Определение потребности в финансировании осуществляется посредством расчета прогноза денежного потока и определения дефицита денежных средств в различные периоды времени [1, с. 12].

Основными данными для формирования доходной части бюджета гостиничного предприятия является загрузка гостиниц, средняя стоимость номера, средний чек дополнительных услуг, клиентооборот дополнительных услуг.

Средняя стоимость номера (ADR) — выручка гостиничного предприятия от продажи услуг проживания в номерах, деленная на количество проданных номеров [3, с. 164] (формула 1).

$$ADR = \frac{\text{ВР от продажи НФ за период}}{\text{Кол-во проданных НФ за период}}, \quad (1)$$

где ВР — выручка; НФ — номерной фонд.

В процессе разработки бизнес-плана появляется финансово-экономическая модель предприятия. Под финансово-экономической моделью (ФЭМ) понимают метод моделирования реальных экономических процессов, таких как движение денег, перемещение ресурсов, реализация товаров, погашение кредита с помощью математических динамических связей. Для удобства использования модели создаются в специализированных программах, таких как Excel, ERP-системы или более сложных программных комплексов. При ее разработке оперируют такими показателями оценки эффективности проекта, как чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, простой и дисконтированный сроки окупаемости и др.

Чистая приведённая стоимость (NPV) — финансовый показатель, который отражает разницу между инвестициями и доходами от проекта (формула 2).

$$NPV = PV - CF_0, \quad (2)$$

где PV — дисконтированная стоимость денежного потока; CF_0 — текущие инвестиции.

Внутренняя норма доходности (IRR) — процентный показатель, который отражает доходность инвестиционного проекта за определённый период времени (формула 3).

$$IRR = i_1 - \frac{NPV_1(i_1 - i_2)}{NPV_2 - NPV_1}, \quad (3)$$

где i — норма прибыли; NPV — чистая приведенная стоимость.

Простой срок окупаемости (PBP) — это минимальный срок, за который размер доходов превысит первоначальные инвестиции, но без учета инфляции и других рыночных факторов (формула 4).

$$PBP = \frac{I}{NCF}, \quad (4)$$

где I — полные инвестиционные затраты; NCF — чистый денежный поток за один интервал планирования.

Дисконтированный период окупаемости (DPBP) — это время (в годах), которое требуется для того, чтобы первоначальная стоимость проекта сравнялась с дисконтированной стоимостью ожидаемых денежных потоков, или время, необходимое для безубыточности инвестиций.

Динамический метод отличается от простого тем, что в нем учитывается инфляция и другие риски (формула 5).

$$DPBP = \sum_{t=1}^n = 1 \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (5)$$

где, CF_t — денежный поток в течение определенного периода времени; r — коэффициент дисконтирования.

Данные показатели отражают основные результаты по проекту и указываются в контрольной панели финансово-экономической модели, а также в резюме бизнес-плана гостиничного объекта. При этом данные показатели считаются дважды — в целом по проекту и отдельно для акционеров. Образец рассчитываемых таблиц представлен на рисунке.

Стоит отметить, что не существует общей структуры финансово-экономической модели. Каждый руководитель проекта составляет ее самостоятельно, исходя из концепции проекта. То есть сначала бизнес-план строится из анализа рынка, концепции, финансово-экономической модели. Далее составляется резюме проекта с включением данных из ФЭМ.

Четко структурированная правильная финансово-экономическая модель приведет руководителя проекта к одобренному кредиту либо к заинтересованности потенциального инвестора. Важным моментом является тот факт, что по каждой цифре должна существовать ясность: каким методом проведено ее определение, что обозначает показатель, а также уверенность в достоверности расчетов. Например,

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ		
Основные результаты по проекту		
Чистая приведенная стоимость (NPV)	млн руб.	
Внутренняя норма доходности (IRR)	%	
Простой период окупаемости (PBP)	лет	
Дисконтированный период окупаемости (DPBP)	лет	
Основные результаты для акционеров проекта		
Чистая приведенная стоимость (NPV Equity)	млн руб.	
Внутренняя норма доходности (IRR Equity)	%	
Простой период окупаемости (PBP Equity)	лет	
Дисконтированный период окупаемости (DPBP Equity)	лет	

Рисунок — Образец шапки таблиц в финансово-экономической модели проекта

правильная ФЭМ привела к одобрению проекта «Всероссийский пляжный семейный курорт «Новая Анапа» с общим объемом инвестиций 461 млрд рублей [2].

Можно выделить еще один показатель, который может быть включен при расчете ФЭМ проекта. Это средневзвешенная стоимость капитала (WACC) — средняя процентная ставка по всем источникам финансирования компании (формула 6).

$$WACC = K_s \times W_s + K_d \times W_d \times (1 - T), \quad (6)$$

где K_s — стоимость собственного капитала; W_s — доля собственного капитала (по балансу); K_d — стоимость заемного капитала; W_d — доля заемного капитала (по балансу); T — ставка налога на прибыль.

Показатель WACC помогает понять перспективы проекта и его потенциальную доходность или убыточность. Рентабельность бизнеса или инвестиционного проекта должна быть выше показателя

WACC. Чем выше ставка, тем меньше дохода будет получено сверх произведенных вложений.

Выводы. Финансово-экономическая модель бизнес-плана гостиничного предприятия является важным инструментом для оценки его жизнеспособности и прибыльности. Она включает в себя прогнозы продаж, отчеты о прибылях и убытках, прогнозы баланса и движения денежных средств, а также анализ потребности в капитале. Ключевые финансовые показатели, такие как чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, простой и дисконтированный срок окупаемости, средневзвешенная стоимость капитала (NPV, IRR, РВР, DPBP, WACC) позволяют инвесторам и управленцам принимать обоснованные решения, минимизируя риски и максимизируя доходность. Создание комплексной и обоснованной финансово-экономической модели помогает гостиничному предприятию успешно функционировать и развиваться в условиях конкурентного рынка.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Мусакин, А. А. Малый гостиничный бизнес: учебное пособие / А. А. Мусакин. — Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2019. — 201 с.
2. Новая Анапа: Туризм. РФ — 2024 [Электронный ресурс] / ТУРИЗМ.РФ. Корпорация развития территорий // URL: <https://туризм.рф/territories/novaya-anapa/> (дата обращения: 12.01.2025).
3. Экономика и предпринимательство в туризме и гостеприимстве: учебное пособие / Под общ. ред. И. Ф. Игнатьевой, И. Н. Чурилиной. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 207 с.
4. Langvinienė N. Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry / N. Langvinienė, I. Daunoravičiūtė // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. — 2015. — № 213. — P. 902–910.
5. Szpilko, D. Theoretical and practical aspects of business activity. Business planning // D. Szpilko, J. Szydło, E. Głinska D. Szpilko, J. Szydło, E. Głinska. — Białystok: Publishing House of Białystok University of Technology, 2021. — 133 p.



Александра Егоровна ДРАНИЦЫНА

руководитель службы приема и размещения
Апарт-отель «Vertical Фрунзенская»
Санкт-Петербург, Россия
sashadrانيتsina01@gmail.com

Aleksandra E. DRANITSYNA

front office manager
Apart-hotel «Vertical Frunzenskaya»
St. Petersburg, Russia



Лидия Владимировна РУГЛОВА

кандидат педагогических наук, доцент
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
lidiya47@mail.ru

Lydia V. RUGLOVA

Ph.D., Associate Professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АПАРТ-ОТЕЛЕЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ БЕНЧМАРКИНГА

Аннотация. В статье рассматриваются особенности в деятельности апарт-отелей как достаточно нового для российского рынка типа средств размещения. На основе теоретического и эмпирического исследования авторы доказывают важность системного анализа и бенчмаркинга как стратегических инструментов для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз апарт-отелей в условиях конкурентного рынка. Авторы предлагают актуальные способы использования конкурентного и функционального бенчмаркинга для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ апарт-отелей на рынке Санкт-Петербурга.

Ключевые слова: апарт-отель, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, конкурентная стратегия, бенчмаркинг, виды бенчмаркинга, апарт-отели сети «Вертикаль».

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF APARTMENT HOTELS USING BENCHMARKING TOOLS

Abstract. In the article consider the specifics in the activities of apartment hotels as a type of accommodation facilities that is quite new for the Russian market. Based on theoretical and empirical research, the authors prove the importance of system analysis and benchmarking as strategic tools for identifying strengths and weaknesses, opportunities and threats of apartment hotels in a competitive market. The authors propose relevant ways to use competitive and functional benchmarking to create long-term competitive advantages of apartment hotels in the St. Petersburg market.

Keywords: apartment hotel, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, benchmarking, types of benchmarking, apartment hotels of the Vertical chain.

В настоящее время в сфере гостиничного рынка России наиболее эффективно развивается сегмент апарт-отелей. Данный формат размещения востребован как потребителями, так и предпринимателями, особенно в Санкт-Петербурге.

До 2014 года формат «апарт-отель» в нашей стране был представлен только международными брендами, и продажи на этих объектах осуществлялись преимущественно с краткосрочным периодом размещения (от 1 до 30 ночей). В том же году в Санкт-Петербурге были введены в эксплуатацию первые российские комплексы апарт-отелей: апарт-отель «Ye's» на улице Хошимина и апарт-отель «Vertical» на Московском проспекте.

Сегодня Санкт-Петербург — один из лидеров по численности апарт-отелей на гостиничном рынке страны. Для данного типа гостиничного предприятия характерна сегментация номерного фонда по видам аренды: краткосрочная и долгосрочная. Помимо этого, юниты (номерной фонд) принадлежат отдельным собственникам — инвесторам. Особенности функционирования апарт-отелей могут выступать как преимуществом, так и слабой стороной.

Для отечественного гостиничного рынка описанный тип предприятия размещения относительно новый, поэтому вопросы повышения конкурентоспособности таких гостиничных предприятий еще требуют исследований, а поиск новых способов и инструментов повышения конкурентоспособности апарт-отелей является актуальным.

В настоящее время всем современным средствам размещения необходимо постоянно искать новые возможности формирования и предоставления уникальных предложений на фоне конкурентов для привлечения и удержания клиента. В связи с этим, системная аналитика и применения методов бенчмаркинга должны занимать ключевую роль в стратегическом планировании обеспечения конкурентоспособности апарт-отеля.

Обобщая позиции различных исследователей, можно заключить, что конкурентоспособность гостиничного предприятия — это способность предприятия конкурировать на рынке гостеприимства с конкурентами, предлагающими аналогичный гостиничный продукт, с помощью более совершенного предложения, способного удовлетворить ожидания определённого сегмента потребителей. Конкурентоспособность пред-

приятия, являясь динамической категорией, всегда обусловлена изменениями во внутренней и внешней среде.

Следует отметить, что конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, без которых невозможно достижение конкурентоспособности. В текущих условиях на рынке гостиничных услуг конкурентные преимущества предприятий размещения основываются на стратегических подходах, а не на ресурсном соперничестве, которое ограничено борьбой за кадровые ресурсы и имеющимися финансовыми активами. К долгосрочным конкурентным преимуществам предприятий размещения относятся: наличие тех или иных дополнительных услуг, их качество, философия бренда, актуальность используемых технологий, способы продвижения, программы лояльности, различные АСУ и т. д. Главное условие для создания лучшей потребительской ценности продукта для современного гостя — уникальность, а фактор конкурентного превосходства предприятия размещения должен быть трудно достижимым для конкурентов.

Конкурентная стратегия — это еще один элемент процесса формирования конкурентоспособности предприятия, являющаяся частью бизнес-плана проекта ещё на этапе создания отеля. Известный американский исследователь Филипп Котлер подчеркивает, что выбор эффективной конкурентной стратегии, способствующей адаптации к меняющимся условиям, обусловлен следующими факторами: состоянием отрасли, особенностями рынка, позицией компании на рынке, целями бизнеса и высшего менеджмента, а также ресурсами предприятия (человеческими, финансовыми, производственными и др.) [Цит. по: 4, с. 29].

На рынке гостиничных услуг действует множество игроков, действия и успехи которых необходимо отслеживать для сравнения собственных показателей с конкурентами и выявления тенденций в индустрии. Этот процесс называется бенчмаркингом. Он включает набор методик, позволяющих изучать опыт конкурентов и внедрять лучшие практики в свою компанию. Эталонами для сравнения в рамках бенчмаркинга служат эффективные чужие практики, которые адаптируются под предприятие и внедряются в его работу [8, с. 52].

Применение бенчмаркинга позволяет на ранней стадии выявить слабые и сильные стороны

относительно конкурентов и определить эффективные критерии для сравнительного анализа в будущем. Данные критерии сравнения часто используются для определения ключевых показателей эффективности предприятия в целом — KPI. Таким образом, бенчмаркинг — это универсальный инструмент для прогнозирования и оценки деятельности гостиничного предприятия на рынке.

В зависимости от решаемых задач бизнеса отелиеры используют различные виды бенчмаркинга (рис. 1).

Основная цель бенчмаркинга — улучшение конкурентоспособной позиции предприятия на рынке. Бенчмаркинг представляет собой постоянный и непрерывный процесс, главным плюсом использования которого является скорость реагирования, так как благодаря применению данного метода, предприятие может выявить наилучший способ реализации той или иной актуальной практики.

Объектом исследования являются апарт-отели как относительно новый тип средств размещения на отечественном рынке гостеприимства, база исследования — апарт-отели сети «Vertical» («Вертикаль») в городе Санкт-Петербург. Все апарт-отели «Vertical», входящие в сеть, объединены общей идеей — всегда быть в тренде и удовлетворять быстро меняющиеся потребности не только современного гостя, но и современного инвестора.

Ниже представлена краткая характеристика отелей сети в г. Санкт-Петербург.

Первый отель сети — это апарт-отель «Vertical Фрунзенская» 3*, расположенный на Московском проспекте, открытый в 2014 году. Номерной фонд отеля составляет 128 юнита.

Второй отель сети — молодежный life-style апарт-отель «Vertical We&I Лесная» 3* был открыт в 2020 году, предлагает для размещения 512 номеров площадью от 12 м² до 34 м². Инфраструктура апарт-отеля включает кинотеатр на 30 мест, большую фитнес-зону (80 м²) и многофункциональное коворкинг-пространство. Данный объект сети задуман не только как отель, но и как общественное и культурное пространство, которое должно стать местом притяжения местного сообщества Выборгского района Санкт-Петербурга (рис. 2).

Третий — апарт-отель «Vertical We&I Московская» 4* (ул. Орджоникидзе) представляет собой 26-ти этажное здание с 480 номерами с функционалом «умного дома».

Во всех отелях сети прослеживается единая концепция планировки номеров, ориентированная на эргономичность. На территории каждого отеля расположено предприятие общественного питания. Так в апарт-отеле «Vertical Фрунзенская» расположен ресторан «Manneken Pis», в «Vertical We&I Лесная» — бар «812» и пиццерия «Кругло катаем»; в «Vertical We&I Московская» — бар «812» [12].



Рисунок 1 — Виды бенчмаркинга в гостиничной индустрии [8, с. 74]



Рисунок 2 — Организация комьюнити в апарт-отеле «Vertical We&I Лесная»

Мобильное приложение для гостей отелей сети «Вертикаль» представляет собой инновационное решение компании. Гости могут воспользоваться приложением только в период своего проживания в отелях сети. Через приложение реализовано управление номером, доступен чат со службой приема и размещения, а также заказ дополнительных услуг.

Сетью апарт-отелей управляет «Vertical Hospitality», управляющая компания (далее — УК), которая является частью экосистемы Besar Asset Management, имеющей 30-летнюю историю, которая началась с агентства недвижимости Besar, открытого в 1992 году в Санкт-Петербурге [12]. УК «Вертикаль Хоспиталити» создана для управления и технического обслуживания многоквартирных домов на основе договора управления с собственниками. Такой формат работы используется поскольку каждый апартамент имеет своего собственника. Компания обслуживает номера и сдает их в посуточную и долгосрочную аренду.

Каждый объект сети транслирует идею объединения. В отелях, где большая доля потребителей услуги долгосрочной аренды, создано комьюнити постоянных жителей. Комьюнити-менеджер сети управляет Telegram-каналом и чатом для гостей, организует бесплатные мероприятия, доступные для всех желающих. Такая концепция

привлекает потребителей, которые соответствуют философии компании, выделяет продукт на фоне конкурентов, способствует высокой вовлеченности гостей и поддерживает базу постоянных резидентов.

Основным целевым сегментом рынка сети апарт-отелей «Vertical» являются так называемые «цифровые кочевники». Характерные особенности данного сегмента: возраст от 17 до 40 лет; удаленная работа, любовь к путешествиям, активное использование цифровых технологий, легкость в завязывании знакомств, мобильность личности.

Для оценки конкурентоспособности сети апарт-отелей Vertical следует охарактеризовать рынок, на котором предприятие осуществляют свою деятельность. По данным Турбарометра Санкт-Петербурга в 2024 году город посетили около 11,6 млн туристов, количество возвратных поездок достигло 48% от общего турпотока, а уровень удовлетворенности поездкой составил 86% [9].

Однако по данным Hotel Advisors результаты гостиничной индустрии за 2024 год незначительно снизились в сравнении с 2023 годом. Экономическая ситуация на рынке близится к рецессии. Аналитики связывают происходящее с активным развитием других туристических направлений внутри страны.

Согласно информации Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга за последние три года было открыто 43 новых гостиниц и на февраль 2025 года в городе работает 1279 классифицированных средств размещения с общим номерным фондом более 58 тыс. номеров [3] (из них 26 тыс. номеров в гостиницах и апарт-отелях категории 3–5 звезд [5]). В сегменте апарт-отелей Петербурга функционирует 53 объекта, при этом апарт-отели активно увеличивают свою долю в общем объеме номерного фонда города — ещё в 2023 г. соотношение с классическими гостиницами составляло 35% и 65% соответственно, в 2025 году, по мнению экспертов, это соотношение уже станет 46% и 54% [2]. Таким образом, конкурентная среда сети апарт-отелей «Vertical» достаточно насыщенная.

Для определения прямых конкурентов авторами был выделен комплекс критериев: целевая аудитория; локация; тип размещения; концепция. Прямые конкуренты сети апарт-отелей Vertical: сеть апарт-отелей Ye's, сеть апарт-отелей Artstudio, сеть апарт-отелей Avenir, комплекс апарт-отелей Valo. Указанные конкуренты также являются сетевыми предприятиями размещения.

Далее для оценки конкурентоспособности сети апарт-отелей «Vertical» был выполнен SWOT-анализ предприятия (таблица).

В результате выявлены следующие ключевые слабости рассматриваемой сети апарт-отелей на данном этапе развития: недостаточно гибкая ценовая политика и ограниченное применение современных IT-решений, необходимых для продвижения имиджа как инновационного и цифрового предприятия.

При этом SWOT-анализ показал, что для данной сети апарт-отелей существует ряд возможностей, позволяющих нивелировать выявленные слабости и усилить сильные стороны. Главным конкурентным преимуществом сети апарт-отелей «Vertical» остается четкая философия, ориентированная на создание комьюнити в отелях и социальной среде, что отражает запрос общества, так как «в районах, удаленных от исторического центра города, не имеющих значительных культурно-познавательных и культурно-развлекательных центров (театры, музеи, выставки, консерватории, кинотеатры и др.), люди по ряду социально-экономических и психофизиологических причин нуждаются в организованном

Таблица

SWOT-анализ сети апарт-отелей «Vertical»*

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
— 4 отеля (четвертый отель в Москве) с уникальными предложениями и большим разнообразием дополнительных услуг; — собственные инновационные цифровые сервисы (например, приложение для гостей); — организация комьюнити гостей в отелях, что способствует созданию благоприятной атмосферы и улучшению взаимодействия между резидентами	— несоответствие цены и качества предоставляемых услуг; — неполная реализация заявленной концепции, недостаток технологичности; — сезонность в загрузке отелей; — низкое количество специальных предложений в открытых источниках, что способствует снижению конкурентности ценовых предложений
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
— развитие комьюнити в апарт-отелях; — местоположение объектов позволяет использовать территорию отелей как креативные и социально-культурные пространства для местного сообщества; — дальнейшая диджитализация объектов; — расширение сети через открытие «Digital Village» и продажу франшиз; — студенчество и молодые пары сегодня выбирают апартаменты для краткосрочного или долгосрочного проживания	— изменение потребительских предпочтений, постоянное развитие технологий способствует росту ожиданий у потребителей; — увеличение налога на прибыль с 2025 года; — высокая конкуренция со стороны множества отелей и альтернативных средств размещения, таких как аренда квартир и др.; — отсутствие законодательной стандартизации для деятельности апарт-отелей

*Примечание: SWOT-анализ составлен на основе открытых источников и профессионального опыта одного из авторов статьи

дружеском взаимодействии, приобщении к искусству, истории, культуре и пр. рядом с домом, но у них нет возможностей реализовать эти потребности и желания» [7].

Для определения новых способов повышения конкурентоспособности сети апарт-отелей Vertical с учетом результатов проведенного конкурентного анализа и оценки текущего положения авторы обратились к инструментам бенчмаркинга. Следует сказать, что сеть апарт-отелей уже использует ряд инструментов конкурентного бенчмаркинга для формирования конкурентоспособной ценовой политики. В частности, это система «Оценка продаж (KPI Benchmarking)» от компании Hotel Advisors (первая отечественная компания, предложившая собственные инструменты бенчмаркинга для гостиничных предприятий России, основанная в 2015 Сергеем Данильченко). Инструмент помогает анализировать основные показатели отеля (ADR (средняя цена за номер), OCC (загрузка) и RevPAR (средний доход на номер) за прошедшие периоды в контексте выбранной группы конкурентов, предоставляя сравнение со средними показателями и указывая место в группе. Это позволяет делать выводы о состоянии продаж на рынке и строить ценовую политику на полученных данных [11].

Как инструмент прогнозирования сеть апарт-отелей Vertical использует Travelline RateShopper (TLRS), который позволяет видеть открытые цены на проживание у конкурентов и сравнивать их со своими. Пользователь самостоятельно определяет группу конкурентов и может настраивать сравнение по минимальным, средним и высоким ценам. Цены отображаются как на будущие, так и на прошедшие даты, предоставляя полный об-

зор ценового положения на рынке. Однако недостатком этого инструмента является отсутствие данных о загрузке конкурентов, что ограничивает ценность анализа, поскольку уровень загрузки также важен для полного понимания рыночной ситуации и конкурентоспособности.

Следуя тенденциям современной гостиничной индустрии и, учитывая вышесказанное, авторы предложили менеджменту апарт-отелей «Vertical» проект мероприятий.

Первое мероприятие. Расширение ассортимента инструментов конкурентного бенчмаркинга, а именно подключение нового инструмента от компании Hotel Advisors «Спрос на будущее (OTB Benchmarking)», который собирает данные, загруженные отелями на 365 дней вперед. Каждый отель еженедельно вносит информацию в систему, что позволяет сформировать обобщенные данные по спросу на год вперед по всем отелям и категориям (рис. 3).

Данным инструментом уже пользуются отели из десяти городов-миллионников и семи регионов Российской Федерации. В функционал инструмента входит:

- прогноз загрузки отеля на 365 дней вперед по месяцам, неделям и датам;
- отображение загрузки на будущее по отелям выбранной категории и по всем отелям выборки;
- сравнение текущего уровня будущей загрузки отелей с фактическими показателями прошлого года;
- фильтр по отелям определенного диапазона номерного фонда [6].

В рамках текущей работы сети апарт-отелей при формировании ценовой политики используются метрики ARI, MPI, RGI за прошедший



Рисунок 3 — Схема работы инструмента Hotel Advisors «OTB Benchmarking» [6]

период и ARI будущий период, для полной картины оценки состояния конкурентной среды не хватает показателя OCC (загрузки), а именно MPI, на будущий период. Именно инструмент OTB Benchmarking от поставщика Hotel Advisors предоставляет такие данные.

Стоимость услуг — первое, на что обращает внимание потребитель, совершая выбор, поэтому продажа услуг размещения отелем по стоимости, соответствующей рынку, исходя из позиции соответствия цены и качества станет значительным конкурентным преимуществом для сети апарт-отелей Vertical.

Второе мероприятие. Для укрепления образа бренда компании как сети современных диджитал отелей, созданных для цифровых кочевников, осуществлялся поиск и выявление инновационных цифровых решений на гостиничном рынке, которые могут быть внедрены в сети апарт-отелей Vertical. Исследование было направлено, в первую очередь, на поиск решения для службы приема и размещения по заселению гостей, для ускорения и усовершенствования процессов, поскольку при анализе отзывов в Яндекс-картах и 2ГИС было замечено множество комментариев насчет долгого ожидания в очереди на заселение в отели сети.

В результате авторами предложено внедрение цифрового сервиса «Hoteza Mobile Chek-in» от международной компании «Hoteza», действующей на территории Российской Федерации. Основное направление деятельности компании — создание и предоставление интерактивных бесконтактных решений для совершенствования гостиничного обслуживания, повышения качества сервиса, упрощение работы сотрудников индустрии. Уникальность предложений Hoteza — интеграция с различными гостиничными системами [1]. Компания уже предоставляет услуги таким отелям в России как: Cosmos Hotel Group, Accor, Hilton, IHG Hotels & Resorts, Radisson Hotel Group, Метрополь и др.

Наиболее привлекательным предложением для сети апарт-отелей «Vertical» на данном этапе является — сервис «Hoteza Mobile Chek-in», поскольку у компании есть собственные решения для других направлений деятельности отеля. Hoteza Mobile Chek-in имеет возможность интеграции с IT-платформой Emis, позволяющей сканировать, хранить и обрабатывать документы гостей отеля при заселении, которая в свою очередь выгружает информацию в ФМС системы, которые направляют уведомления по постановке гостей на миграционный и регистрационный

учет. Мобильная регистрация, кроме прочего, имеет функционал предложения и продвижения дополнительных услуг отеля.

Зарегистрироваться онлайн можно, перейдя по ссылке на официальном сайте гостиницы, нажав ссылку на регистрацию на электронную почту или через рассылку в мессенджерах. Прохождение онлайн-регистрации реализовано посредством занесения паспортных данных, заполнения анкеты для статических данных, проверки личности с помощью встроенной технологии оптического распознавания символов (OCR) (сопоставление фотографий в режиме реального времени и биометрическое распознавание лиц). Дополнительные продажи позволяют отелю поднять средний чек и получить дополнительный доход. Как правило, дополнительные услуги отеля имеют меньшее соотношение себестоимости и цены продажи в сравнении с основной услугой размещения. Кроме того, это уникальный пользовательский опыт, поскольку интерактивный интерфейс воспринимается легко и просто, в отличие от классического заполнения регистрационной карты.

Ещё одним этапом взаимодействия с сервисом для гостя является процесс выезда из номера. В приложении для гостя видна полная информация об оказанных услугах в период его проживания, а также история платежей. На вкладку выселения, можно добавить уникальную инструкцию по процессу выселения, а также вновь предложить дополнительные услуги такие как: поздний выезд, камера хранения, заказ трансфера [10].

Компания Hoteza прогнозирует следующие результаты внедрения их цифрового сервиса: сокращение время ожидания гостей при заселении в 3 раза; увеличение выручки за номер на 12000 руб. в месяц; повышение лояльности потребителей на 98% [10].

Внедрение данного цифрового сервиса выделит сеть апарт-отелей среди своих конкурентов, позволит компании закрепиться в памяти гостей, а главное поддержит и укрепит репутацию сети апарт-отелей Vertical как предприятия размещения, предлагающего инновационный подход к организации процесса проживания.

Проведенное авторами экономическое обоснование разработанных предложений подтвердило их экономическую эффективность:

1) подключение инструмента анализа финансовых показателей конкурентов на будущий период «Hotel Advisors OTB Benchmarking» увеличит показатели ADR, OCC, RevPAR, ARI,

MPI, RGI, а также доходность собственников, последнее — на 7%;

2) внедрение цифрового сервиса «Hoteza Mobile Chek-in» обеспечит рост объема продаж дополнительных услуг на 18%.

Таким образом, на примере сети апарт-отелей «Vertical» показано, как в современных условиях рынка апарт-отели могут повысить свою конкурентоспособность на основе применения инструментов бенчмаркинга.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Белошицкий Николай: «Наша цель — непревзойденный сервис» [Электронный ресурс] / Welcome Times от 05.10.2023 // URL: <https://welcometimes.ru/opinions/nikolay-beloshickiy-nasha-cel-neprevzoydennyy-servis?ysclid=m6sb4x44yb104879653>. Дата публикации 05.10.2023.
2. В Петербурге уровень загрузки гостиниц за 2024 год достиг допандемийного уровня [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания Nikoliers. — URL: https://nikoliers.ru/spb/media/news/v-peterburge-uroven-zagruzki-gostinits-za-god-dostig-dopandemiynogo-urovnya/?utm_source=vk_smm&utm_medium=post&utm_campaign=. Дата публикации 04.02.2025.
3. В 2024 году Петербург посетили 11,6 млн туристов [Электронный ресурс] // Нацпроекты. Телеканал Санкт-Петербург от 13 февраля 2025 г. — URL: <https://tvspb.ru/news/2025/02/13/v-2024-godu-peterburg-posetili-116-mln-turistov>. Дата публикации 13.02.2025.
4. Дубровина, Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева. — Самара: Издательство Самарского университета, 2022. — 80 с.
5. Итоги 2024 | Россия | Москва | Санкт-Петербург | Гостиничная недвижимость [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания Nikoliers. — URL: <https://nikoliers.ru/analytics/itogi-2024-rossiya-moskva-sankt-peterburg-gostinichnaya-nedvizhimost> (дата обращения 29.01.2025).
6. Онлайн-инструмент для отелей по оценке спроса на будущее [Электронный ресурс] / Hotel Advisors // URL: https://hoteladvisors.ru/images/OTB_Benchmarking.pdf. Дата публикации 29.01.2025.
7. Руглов, В. П. Новые возможности для гостиничного бизнеса России в условиях социально-экономической неопределенности / В. П. Руглов, Л. В. Руглова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 3. — Порядковый номер 79. — 15 с.
8. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебник для вузов / Ю. Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 139 с.
9. Турбарометр Санкт-Петербурга в 2024 году. Предварительные показатели туризма и гостеприимства Санкт-Петербурга в 2024 г. (презентация) [Электронный ресурс] // Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга // URL: <https://www.visit-petersburg.ru/upload/medialibrary/192/lzfo4d9xyej9n6xd8hjmqr842pjs6k/Turizm.-Itogi-2024-goda.pdf> (дата обращения: 13.02.2025).
10. Hoteza — the guest journey platform [Электронный ресурс] / Hoteza // URL: <https://hoteza.com> (дата обращения: 29.01.2025).
11. Rumelt's Criteria for Strategy Evaluation. Essay [Электронный ресурс] / IvyPanda // URL: <https://ivypanda.com/essays/rumelts-criteria-for-strategy-evaluation/> (дата обращения: 29.01.2025).
12. Vertical Hotel. Официальный сайт сети апарт-отелей [Электронный ресурс] / Vertical Hotel // URL: <https://vertical-hotel.ru> (дата обращения: 29.01.2025).



Ольга Евгеньевна МОРОЗОВА

магистрант
магистерская программа
«Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
mrz49@bk.ru

Olga E. MOROZOVA

master's student
program «Strategic management of a hospitality industry enterprise»
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Дарья Сергеевна СОКОЛ

магистрант
магистерская программа
«Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
sokoldaria11@mail.ru

Daria S. SOKOL

master's student
program «Strategic management of a hospitality industry enterprise»
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Елена Викторовна ЧЕРНОВА

доктор экономических наук, профессор
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
chernova68@list.ru

Elena V. CHERNOVA

Doctor of Economics, Professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТЕПРИИМСТВА

Аннотация. В статье рассмотрены особенности бизнес-планирования на предприятиях сферы услуг, структура бизнес-плана, специфика его составления для предприятий сферы гостеприимства. Уделено внимание маркетинговому разделу бизнес-плана и его значению. При проведении исследования использованы такие методы, как обобщение, синтез и классификация полученных научных данных.

Ключевые слова: бизнес-планирование, маркетинг, предприятия гостеприимства, бизнес-план, особенности деятельности предприятий сферы услуг.

FEATURES OF BUSINESS PLANNING ON HOSPITALITY ENTERPRISES

Abstract. The article discusses the features of business planning at service enterprises, the structure of the business plan, and the specifics of its preparation for hospitality enterprises. Attention is paid to the marketing section of the business plan and its significance. The research uses methods such as generalization, synthesis and classification of the obtained scientific data.

Keywords: business planning, marketing, hospitality enterprises, business plan, specifics of service sector enterprises.

В настоящий момент индустрия гостеприимства в России активно развивается. В связи с уходом из страны западных партнеров для отечественных предпринимателей открылись новые ниши. При квалифицированном подходе импортозамещение в гостиничном бизнесе может привести российские отели к развитию, росту прибыли и внесению вклада в подъем экономики страны. Успех гостиничного предприятия зависит прежде всего от грамотно выстроенной стратегии, от бизнес-планирования. Необходимо учесть множество факторов для выхода на стабильно высокий уровень показателей доходности отеля. В связи с этим является актуальной тема бизнес-планирования в гостиничной индустрии в современных условиях.

При проведении исследования были применены следующие методы: обобщение, синтез и классификация полученных научных данных.

Бизнес-план является одним из ключевых инструментов для успешного управления деятельностью предприятия, играет важную роль в стратегическом планировании предприятий различных сфер экономической деятельности, в том числе и гостиничного бизнеса [11, с. 310].

Существует достаточно большое количество формулировок дефиниции «бизнес-план». На рисунке 1 представлены те, которые, по нашему мнению, наиболее четко отражают суть данного понятия и документа.

Важно отметить, что во многих определениях авторы делают упор на значимости бизнес-плана для инвесторов. Но это не единственная заинтересованная сторона. Так, например, Хмелевская И. С. выделяет следующие заинтересованные стороны:

- заказчики бизнес-плана;
- государственные и муниципальные органы, где территориально располагается предприятие;
- конечные потребители;
- прочие заинтересованные стороны (кредиторы, деловые партнеры, персонал предприятия) [7, с. 342].

Бизнес-планирование позволяет предпринимателям улучшить первоначальную бизнес-идею и обеспечить операционализацию стартапа, привлекая необходимую информацию для разработки и составления бизнес-плана. Положительное влияние бизнес-планирование на развитие нового бизнеса оказывает на такие значимые направления, как снижение риска остановки проекта, упрощение деятельности по разработке продукта (услуги) и структурирование деятельности, связанной с созданием нового бизнеса.

Бизнес-планирование для предприятий различных сфер деятельности осуществляется с целью достижения задач, представленных на рисунке 2.

Необходимо отметить, что данные задачи являются одинаковыми для предприятий и организаций, функционирующих в различных сферах экономической деятельности. Однако отличительной особенностью предприятий сферы гостеприимства является производство не материальной продукции, а услуг. На рисунке 3 представлены особенности работы предприятий сферы услуг, которые необходимо учитывать при разработке бизнес-плана так как они существенно влияют на успешное развитие предприятия.

Определение месторасположения для предприятия сферы услуг, и особенно для гостиницы играет ключевую роль. Важное значение имеют транспортная доступность и развитая инфраструктура. Кроме специфики месторасположения при разработке бизнес-плана предприятия гостеприимства необходимо провести подробный анализ сложившейся ситуации на рынке, включая анализ таких данных, как:

- рынок сбыта гостиничного продукта и продукта общественного питания;
- спрос на данные услуги;
- конкуренты и их положение на рынке;
- поставщики;
- насыщенность рынка;
- уровень производства;
- сезонность;

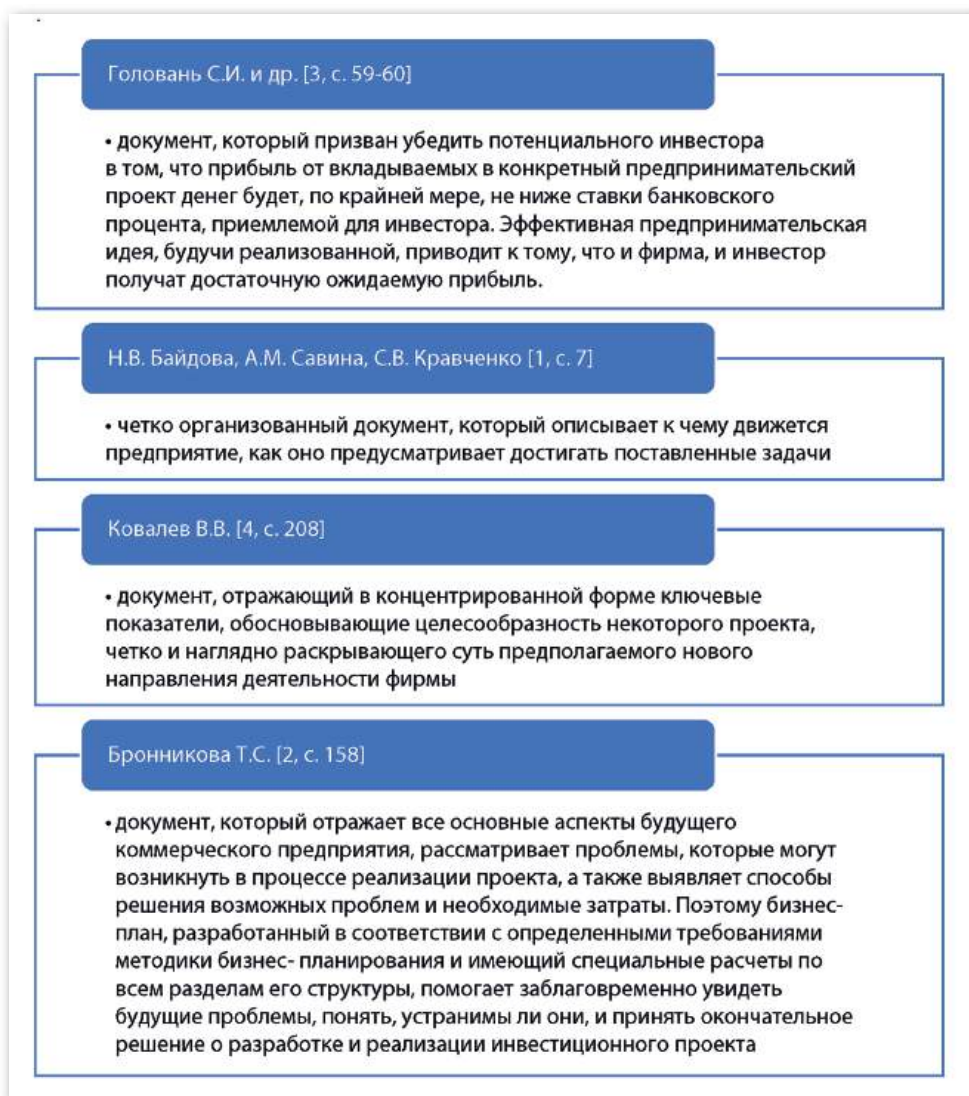


Рисунок 1 — Подходы к определению понятия «бизнес-план»

— рынок квалифицированного персонала на рынке и способы его поиска.

Не менее значимым является разработка системы стандартов обслуживания для отеля, а также учет особенностей операционных процессов: управление бронированиями, обратная связь от гостей (отзывы), внедрение и применение эффективной системы работы и взаимосвязи персонала, а также распределение и контроль ресурсов, учет и соблюдение правовых требований, касающихся работы гостиничных предприятий на конкретной территории.

Бизнес-план организации сферы услуг складывается из нескольких составляющих: технической (технологической), экономической и экологической. В нем не только учитываются

внешние и внутренние факторы, возможности и угрозы, но и намечаются конкретные направления стратегического, долговременного и краткосрочного развития предприятия на его различных уровнях, начиная с корпоративного, и заканчивая уровнем отдельных подразделений [5, с. 172]. Ученые, работающие в данном направлении, отмечают важность краткосрочного планирования. Основными разделами бизнес-плана при текущем планировании являются раздел по реализации услуг, инвестиционный, организационный и маркетинговый разделы (рисунок 4).

При планировании работы персонала в организационном разделе бизнес-плана важно учитывать такую особенность функционирования предприятий сферы услуг, как круглосуточный



Рисунок 2. Задачи, решаемые при планировании бизнеса предприятиями различных сфер экономической деятельности (составлено авторами на основании [6, с. 15])



Рисунок 3. Особенности функционирования предприятий сферы услуг (составлено авторами на основании [8, с. 65])



Рисунок 4 — Основные разделы бизнес-плана для текущего планирования деятельности предприятия (составлено авторами на основании [7, с. 342–343])

режим работы. Отели и многие предприятия общественного питания не имеют выходных и функционируют 24 часа. Необходимо обращать внимание на интенсивность загрузки в течение рабочей смены, кварталов, сезонов, чтобы снизить нервно-эмоциональное напряжение персонала; иметь в виду многозадачность, с которой сталкивается персонал предприятий гостеприимства, включая совмещение квалифицированных и низкоквалифицированных видов работ. Данные факторы приводят к тому, что необходимо уделять тщательное внимание разработке системы мотивации и стимулирования персонала, особенно в условиях высокой текучести работников и нехватки высококвалифицированных кадров.

План маркетинга является основой для расчета показателей остальных разделов. «Понимание условий рынка в любое время — главная задача маркетинга» [12, с. 170]. Благодаря грамотно выстроенной маркетинговой стратегии при любом, даже небольшом числе гостей, продажи будут иметь высокие показатели. Анализ внешней и внутренней среды позволяет максимизировать прибыль.

Комплекс маркетинговых мероприятий включает в себя:

а) анализ рынка: выявление целевой аудитории и ее потребностей, разделение потенциальных потребителей на сегменты;

б) конкурентный анализ: определение аналогичных предложений на рынке, цен, политики, стратегий конкурентов;

в) создание уникального торгового предложения: на основании данных предыдущих анализов разрабатывают услуги, выгодные гостям и отличающиеся от предложений конкурентов;

г) разработка маркетинговой стратегии: определение цели по технологии SMART (конкретная, измеримая, достижимая, актуальная, ограниченная по времени), выбор каналов размещения рекламы в зависимости от характеристик целевой аудитории. Например, возможно как использование традиционных методов распространения информации (публикация в печатных изданиях, участие в конференциях, договор с турагентствами), так и применение цифровых технологий (ведение социальных сетей, SEO, email-рассылки, контент-маркетинг);

д) брендинг: создание образа бренда, его голоса (tone of voice) — манеры подачи информации от лица бренда, на основе его ценностей, миссии, аудитории; визуализация данной концепции: логотип, цвета компании и другие материалы;

е) работа с клиентским опытом: сбор обратной связи от гостей для улучшения качества услуг;

ж) составление бюджета, включающее в себя медиапланирование, определение затрат на исследования внутренней и внешней среды.

Заключительным этапом является оценка проведенных работ, их эффективности, установление KPI (key performance indicators — ключевые показатели эффективности), регулярный мониторинг для внесения корректировок в план [9].

Можно сказать, что маркетинг управляет гостиничным бизнесом посредством постоянного продвижения внешнего вида, товаров, сделок, запросов и аудита. Каждому отелю и предприятию питания необходимо адаптироваться к определенным сегментам рынка и предлагаемым услугам.

Объем бизнес-плана предприятия сферы услуг зависит, в первую очередь, от цели его составления. Разделы могут корректироваться и изменяться в зависимости от поставленных задач, некоторые из них вообще могут отсутствовать. При необходимости план разрабатывается в полном объеме, для чего проводятся глубокие маркетинговые исследования [10]. Т.е. бизнес-планирование в сфере гостеприимства носит гибкий характер.

Выводы. На основании анализа различных видов источников определено, что задачи составления бизнес-плана для предприятий различных сфер деятельности являются одинаковыми: необходимо изучить внешнюю и внутреннюю среду, выделить и проанализировать целевую

аудиторию и конкурентов, оценить конкурентоспособность, спрогнозировать возможные направления развития, составить стратегический, долгосрочный и тактический планы, оценить реальные возможности их осуществления. При этом предприятия сферы гостеприимства имеют определенные особенности функционирования, связанные с влиянием сезонности на их работу, местонахождения, высокой динамичности сферы услуг и скорости производства, достаточно длительного периода окупаемости и др. Перечисленные особенности требуется учитывать при бизнес-планировании деятельности предприятий сферы гостеприимства. Кроме того, объем и количество разделов бизнес-плана зависят от поставленных задач и сторон, заинтересованных в его составлении. Он может быть как небольшим, включающим ограниченное количество разделов, так и глубоко проработанным, с проведением достаточно больших и емких маркетинговых исследований и оценкой широкого спектра показателей эффективности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Байдова, Н. В. Применение информационных технологий для создания бизнес-плана / Н. В. Байдова, А. М. Савина, С. В. Кравченко // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XX Международной научно-практической конференции. — Пенза: ПГАУ, 2021. — С. 7–10.
2. Бронникова, Т. С. Бизнес-план проекта как инструмент стратегического инновационного развития предприятия / Т. С. Бронникова, Т. В. Рыжкова // Вестник Московского государственного университета леса — Лесной вестник. — 2013. — № 4. — С. 155–159.
3. Головань, С. И. Бизнес-планирование и инвестирование: учебник для экономических специальностей высших учебных заведений / С. И. Головань, М. А. Спиридонов. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. — 302 с.
4. Ковалев, В. В. Корпоративные финансы. учебник / В. В. Ковалев, В. В. Ковалев. — Москва: Проспект, 2018. — 638 с.
5. Мачалкин, С. Е. Некоторые аспекты стратегического планирования в гостиничном бизнесе / С. Е. Мачалкин, В. Е. Илюшин // Социально-экономические явления и процессы. — 2011. — № 12 (34). — С. 168–174.
6. Пилипчук, И. В. Бизнес-Планирование / И. В. Пилипчук. — Брест: БрГУ, 2018. — 271 с.
7. Хмелевская, И. С. Целевое назначение бизнес-плана предприятия общественного питания / И. С. Хмелевская // Синергия Наук. — 2021. — № 58. — С. 340–347.
8. Шиндина, Ю. А. Особенности бизнес-планирования в сфере услуг: развитие методических аспектов / Ю. А. Шиндина, С. В. Шепелева // Экономика и управление. — 2019. — № 12(170). — С. 64–73.
9. Cespedes, F. V. Find the right metrics for your sales team [Электронный ресурс] // Harvard Business Review // URL: <https://hbr.org/2017/08/find-the-right-metrics-for-your-sales-team>. Published 22.08.2017.
10. Hotel business plan. Studybay [Электронный ресурс] / Studybay // URL: <https://studybay.com/hotel-business-plan> (дата обращения: 25.12.2024).
11. Nesterchuk, I. Business planning and marketing of gastronomic projects in the hotel and restaurant industry / I. Nesterchuk, I. Komarnitskyi, V. Samoday, T. Chinikhina et al // Economic Affairs. — 2022. — V.67, № 3. — P. 307–316.
12. Widardi, J. Marketing mix strategy implementation for business plan at lh hotel / J. Widardi, T. Y. R. Syah, T. Yanuar, R. Indradewa et al // Journal of Multidisciplinary Academic. — 2019. — V. 3, № 5. — С. 165–170.



Елизавета Сергеевна ПЕТУХОВА

магистрант
магистерская программа «Корпоративные стратегии гостиничного бизнеса»,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ (РАНХИГС),
Северо-Западный институт управления
Санкт-Петербург, Россия
lizapetukhova.spb@mail.ru

Elizaveta S. PETUKHOVA

Master's student
program «Corporate strategies of the hotel business»
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
North-West Institute of Management
St. Petersburg, Russia

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Аннотация. Данная статья посвящена анализу текущего состояния и тенденций развития гостиничного рынка Санкт-Петербурга. Индустрия гостеприимства города характеризуется динамичным развитием, высоким уровнем конкуренции и влиянием различных внешних факторов. Описание рынка включает оценку структуры гостиниц, сезонность спроса и выявление дефицита гостиниц среднего класса. Анализ показывает значительное влияние современных технологий и международных брендов на улучшение качества обслуживания. В статье также предлагаются рекомендации для повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий города, включая улучшение качества обслуживания и развитие всех сегментов рынка.

Ключевые слова: гостиничный рынок, Санкт-Петербург, индустрия гостеприимства, гостиничные услуги, сезонность, международные бренды, технологии, качество обслуживания, конкуренция.

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE ST. PETERSBURG HOTEL SERVICES MARKET

Abstract. This article is dedicated to analyzing the current state and trends in the hospitality market of Saint Petersburg. The city's hospitality industry is characterized by dynamic development, high competition, and the impact of various external factors. The market description includes an evaluation of the hotel structure, demand seasonality, and identifies the shortage of mid-range hotels. The analysis demonstrates the significant influence of modern technologies and international brands on improving service quality. The article also provides recommendations for enhancing the competitiveness of the city's hospitality businesses, including improving service quality and developing all market segments.

Keywords: hospitality market, Saint Petersburg, hospitality industry, hotel services, seasonality, international brands, technologies, service quality, competition.

Введение. Гостеприимство — одна из самых быстро развивающихся и важных отраслей мировой экономики. В последние годы гостиничные услуги становятся неотъемлемой частью туристической инфраструктуры, играя ключевую роль в социально-экономическом развитии городов и регионов. В условиях глобализации и усиливающейся конкуренции на мировом рынке гостиничных услуг особенно важно изучать тенденции и факторы, влияющие на развитие этой сферы.

Санкт-Петербург, как один из крупнейших культурных и туристических центров России, демонстрирует активный рост гостиничного сектора. Рынок гостиничных услуг города отличается высокой конкуренцией и постоянным изменением предпочтений туристов, что требует гибкости и инновационных решений от гостиничных операторов. Важным моментом является влияние на гостиничную отрасль Санкт-Петербурга различных факторов: экономических, политических, социальных и технологических.

Это делает исследование данного рынка актуальным и важным для принятия обоснованных решений на уровне местных властей и частных предприятий.

Цель статьи — анализ состояния и тенденций гостиничного рынка Санкт-Петербурга. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) оценить состояние и динамику рынка гостиничных услуг Санкт-Петербурга.
- 2) определить ключевые тенденции, влияющие на развитие гостиничного бизнеса города.
- 3) проанализировать влияние внешних факторов на отрасль.

Методология исследования включает анализ статистических данных и сравнительное исследование гостиничных рынков. Это исследование поможет не только оценить текущую ситуацию на рынке, но и предложить пути для дальнейшего развития гостиничной отрасли Санкт-Петербурга. Статья состоит из нескольких частей, каждая из которых посвящена детальному изучению различных аспектов гостиничного рынка города.

1. Теоретический обзор. Индустрия гостеприимства включает широкий набор услуг, ориентированных на удовлетворение потребностей гостей и туристов. Среди них — размещение, питание, организация досуга и другие сервисы. Ключевыми признаками этой отрасли являются стремление к высокому качеству обслуживания, разнообразие предложений и способность быстро реагировать на изменения в предпочтениях клиентов. Гостиничному бизнесу важно регулярно обновлять свои услуги, внедрять инновации и создавать комфортные условия для проживания и отдыха. Система гостиничных услуг требует постоянного совершенствования, что необходимо для успеха в условиях конкурентного рынка. В условиях увеличивающихся ожиданий клиентов гостиницы должны не только обеспечивать базовые удобства, но и предоставлять сервисы, соответствующие современным мировым стандартам [2, с. 162–164].

С момента своего основания Санкт-Петербург претерпел значительные изменения в сфере гостеприимства. В XVIII веке, ориентируясь на западноевропейские стандарты, город стал одним из центров, где развивались гостиничный бизнес и услуги для туристов. В эти годы возникли гостиницы, постоянные

дворы и рестораны, что способствовало росту туристической привлекательности Петербурга. Современные тенденции гостиничного бизнеса характеризуются глобализацией, стандартизацией услуг и активным внедрением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Современные гостиничные сети Санкт-Петербурга активно используют ИКТ для автоматизации процессов бронирования и улучшения взаимодействия с клиентами, что значительно повышает эффективность бизнеса и удобство для гостей. Гостиничная отрасль города тесно связана с его культурной и туристической привлекательностью, а также с экономическим развитием региона [9, с. 155]. Эти изменения также подтверждают важность индустрии гостеприимства для экономической устойчивости и развития города.

Влияние различных факторов на развитие гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге невозможно переоценить. Экономическая ситуация, политическая стабильность, внешнеэкономическая политика, а также изменение потребительских предпочтений — все это влияет на стабильность и развитие гостиничной отрасли. В последние годы значительное внимание уделяется внедрению инновационных технологий, таких как системы автоматизации процессов и цифровизация услуг, что делает гостиничные сервисы более доступными и эффективными. Технологическое развитие способствует улучшению качества обслуживания и повышению конкурентоспособности гостиниц. Например, онлайн-бронирование, использование мобильных приложений для управления услугами и улучшение взаимодействия с клиентами становятся важными аспектами успешного ведения бизнеса. Все эти факторы делают гостиничный бизнес в Санкт-Петербурге более гибким и адаптивным к изменениям внешней среды [3, с. 142]. Отдельно следует отметить, что внедрение информационных технологий и ранее позволяло гостиницам получать конкурентное преимущество и в целом повышать конкурентоспособность всех услуг — основных и дополнительных [13, с. 385]. Сегодня же стратегия обеспечения конкурентоспособности на базе современных программно-аппаратных решений получила дальнейший вектор развития, помогая отельному бизнесу эффективно привлекать новых гостей и удерживать постоянных.

Роль гостиничных услуг в экономике региона также имеет огромное значение. Гостиницы способствуют привлечению туристов, созданию рабочих мест и увеличению налоговых поступлений, что благоприятно сказывается на развитии инфраструктуры города. Гостиничный бизнес непосредственно связан с развитием других сфер экономики, таких как транспорт, пищевая промышленность и сфера развлечений, создавая таким образом многократный эффект для экономики региона. Развитие гостиничного сектора в Санкт-Петербурге также способствует улучшению социальной инфраструктуры и повышению качества жизни для местных жителей, что, в свою очередь, привлекает все больше туристов и способствует росту числа гостиниц в городе. Таким образом, гостиничные услуги играют ключевую роль в социально-экономическом развитии города и в укреплении его позиции как одного из крупнейших туристических центров России [3, с. 142].

Таким образом, индустрия гостеприимства в Санкт-Петербурге продолжает развиваться и адаптироваться к современным экономическим и технологическим условиям. Гостиничные услуги оказывают значительное влияние на экономику города, способствуя росту туризма, созданию рабочих мест и улучшению качества городской инфраструктуры. Однако для поддержания устойчивого развития гостиничного сектора необходимо учитывать текущие мировые тенденции и внедрять инновации, что позволит Санкт-Петербургу оставаться конкурентоспособным и привлекательным для туристов на международной арене.

2. Характеристика гостиничного рынка Санкт-Петербурга. Гостиничный рынок Санкт-Петербурга представляет собой динамично развивающийся сектор, отражающий как историческое наследие города, так и современные тенденции в сфере гостеприимства. С момента основания Санкт-Петербурга в XVIII веке город стал важным центром туризма и деловой активности. На сегодняшний день в городе функционирует около 650 гостиниц, предлагающих более 27 тысяч номеров. При этом значительную долю занимают гостиницы среднего и высокого класса, что свидетельствует о развитии сектора и изменении предпочтений туристов. Однако рынок все еще характеризуется наличием определенных сегментных дисбалансов, в частности дефицитом гостиниц среднего класса [7, с. 80].

Спрос на гостиничные услуги в Санкт-Петербурге демонстрирует ярко выраженную сезонность. Наибольший туристический поток наблюдается в летние месяцы, когда число посетителей города значительно возрастает, что приводит к высокой загрузке отелей. В зимние месяцы наблюдается значительное снижение числа туристов, что влияет на загрузку гостиничных номеров. Это сезонное колебание спроса оказывает влияние на финансовые результаты гостиничного бизнеса и требует от гостиничных операторов особых подходов к управлению ресурсами в разные сезоны [7, с. 80–82]. В зимние месяцы гостиницы компенсируют дефицит иностранных туристов с помощью развития собственной инфраструктуры, нацеленной в первую очередь на деловой и внутренний туризм. Также стоит упомянуть роль гостиниц в спортивно-событийном туризме, что тоже помогает сделать сезонное колебание спроса менее ощутимым. Гостиницы могут взаимодействовать со спортивными мероприятиями, предоставляя участникам все необходимые условия для комфортного проживания в виде выгодных тарифов, привилегий, а также предоставления баз для тренировок, если гостиницей был заключен соответствующий контракт. Данный вид сотрудничества позволяет гостинице укрепить свое место на рынке и заработать хорошую репутацию в данной области туризма, что, в свою очередь, положительно влияет на уровень спроса [12, с. 118].

Несмотря на положительную динамику и рост количества туристов, гостиничный рынок Санкт-Петербурга сталкивается с рядом проблем. Одной из них является недостаток гостиниц среднего сегмента, что создает дефицит предложения для определенной категории потребителей. Также качество обслуживания в некоторых гостиницах не всегда соответствует современным международным стандартам, что снижает конкурентоспособность города как туристической дестинации. Впрочем, в последние годы наблюдается тенденция к улучшению ситуации: строятся новые гостиницы, особенно с международными брендами, что способствует повышению качества обслуживания и улучшению инфраструктуры [1, с. 210–211]. Это, в свою очередь, усиливает позиции Санкт-Петербурга на туристическом рынке и способствует росту интереса со стороны иностранных и отечественных туристов.

Таким образом, гостиничный рынок Санкт-Петербурга продолжает развиваться в условиях внутренней и внешней конкуренции, а также изменяющихся потребностей туристов. Для дальнейшего устойчивого роста необходимы сбалансированное развитие всех сегментов рынка, повышение качества обслуживания и эффективное управление сезонными колебаниями спроса. Эти аспекты являются ключевыми для конкурентоспособности гостиничного бизнеса города в будущем.

3. Анализ тенденций развития гостиничного рынка Санкт-Петербурга. Анализ тенденций развития гостиничного рынка Санкт-Петербурга показывает, что в последние годы наблюдается положительная динамика, несмотря на влияние экономических и политических факторов. В 2015 году уровень загрузки гостиниц в городе составил 73,26%, что на 9,29% больше по сравнению с предыдущим годом. Особенно заметен рост в сегментах отелей категории 3 и 4 звезды, где показатели загрузки увеличились на 9,63% и 9,21% соответственно [8, с. 57–58]. Эти данные свидетельствуют о стабильном росте спроса на гостиничные услуги, что подтверждает устойчивость гостиничного рынка города даже в условиях экономической нестабильности.

Снижение потока иностранных туристов в 2014 году на 20% по сравнению с предыдущим годом было компенсировано ростом внутреннего туризма. Российские туристы, отказавшиеся от поездок за границу, начали выбирать Санкт-Петербург как альтернативу зарубежным направлениям, что положительно сказалось на загрузке гостиниц. В результате, несмотря на внешнеэкономические сложности, российский рынок активно восполнил дефицит иностранных туристов, что, в свою очередь, позволило гостиницам сохранить высокую заполняемость [8, с. 56]. Также стоит отметить изменение структуры туристов: снижение доли гостей из европейских стран и рост числа туристов из Китая, что открывает новые перспективы для гостиничного рынка города [1, с. 210].

В последние годы также наблюдается рост числа малых гостиниц и хостелов. Малые гостиницы, особенно в эконом-сегменте, начали занимать более заметную нишу на рынке, и этот тренд продолжает развиваться. В данный момент в городе насчитывается более 270 хостелов, что свидетельствует о значительном увеличении спро-

са на доступные варианты размещения [1, с. 210]. Эти изменения в структуре рынка позволяют гостиничным операторам предложить более широкий выбор услуг для различных категорий туристов, что в свою очередь способствует увеличению туристического потока.

Кроме того, активно развиваются международные гостиничные сети, что также влияет на рынок. За последние 10–15 лет в Санкт-Петербурге открылись отели таких брендов, как Four Seasons, Hilton, Radisson, Indigo (IHG) и многие другие, что подчеркивает растущий интерес международных операторов к городу. В ближайшем будущем ожидается появление новых гостиниц под российскими брендами (Cosmos, Azimut и другие), что позволит улучшить качество обслуживания и укрепить позиции Санкт-Петербурга как туристической дестинации на международной арене [5, с. 111].

Также в последние годы сфере российского туризма довелось столкнуться с трудностью, в виде блокировки самого известного и популярного сервиса ОТА — Booking.com, что повлекло за собой возникновение проблем с бронированием отелей, а также сложности в оказании сопутствующих услуг. Однако данную проблему удалось урегулировать путем перераспределения трафика на отечественные каналы продаж, такие как Ostrovok.ru, Яндекс Путешествия, OneTwoTrip и другие, которые, в свою очередь, и по сей день продолжают развиваться и становиться более удобными для туристов [11, 29].

Таким образом, гостиничный рынок Санкт-Петербурга продолжает развиваться в условиях внутренней и внешней конкуренции, а также меняющихся потребностей туристов. Важно отметить, что улучшение качества обслуживания и устойчивое развитие всех сегментов гостиничного рынка являются ключевыми факторами для поддержания конкурентоспособности и привлекательности города для туристов.

4. Результаты исследования и выводы. В результате проведенного исследования рынка гостиничных услуг Санкт-Петербурга были выявлены несколько ключевых факторов, влияющих на его развитие. Во-первых, структура гостиничного рынка города характеризуется значительным присутствием отелей среднего и высокого класса. Большая часть гостиниц Санкт-Петербурга относится к категориям 3–4 звезды, что позволяет привлечь широкий круг туристов с разными

запросами. Данный сегмент рынка демонстрирует стабильный рост, что подтверждается увеличением числа гостиниц, их модернизацией и ростом уровня конкуренции [4, с. 5].

Во-вторых, спрос на гостиничные услуги в Санкт-Петербурге также продемонстрировал положительную динамику, несмотря на сезонные колебания. Наибольший туристический поток наблюдается в летние месяцы, что приводит к высокой загрузке отелей. В свою очередь, зимой гостиницы сталкиваются с падением спроса, что требует особых мер по поддержанию их загрузки в этот период, например, за счет привлечения делового, внутреннего и спортивно-событийного туризма [8, с. 56]. В то же время гостиницы, ориентированные на внутренний туризм, успешно компенсируют дефицит иностранных туристов, активно развивая собственную инфраструктуру и предлагая выгодные условия для российских путешественников [1, с. 49].

Кроме того, можно выделить важную тенденцию к увеличению числа малых гостиниц и хостелов, которые становятся популярными среди бюджетных туристов. Наличие большого количества хостелов демонстрирует растущий интерес к экономичным вариантам проживания [10, с. 60]. Такие заведения становятся важной частью гостиничной инфраструктуры города и помогают удовлетворить разнообразные потребности туристов.

Что касается международных гостиничных сетей, то они играют важную роль в формировании высококласной гостиничной базы города. В последние годы наблюдался рост интереса со стороны таких брендов, как Four Seasons и Indigo, Hilton и Park Inn, что подтверждает растущий международный интерес к Санкт-Петербургу как туристической дестинации [6, с. 46]. Сегодня часть брендов ушла с российского рынка, но готовы вернуться в любой подходящий момент.

В результате исследования можно сделать вывод, что гостиничный рынок Санкт-Петербурга продолжает развиваться в условиях внутренней и внешней конкуренции. Важно, что повышение качества обслуживания, адаптация к сезонным колебаниям спроса и развитие всех сегментов рынка являются ключевыми факторами для поддержания конкурентоспособности города. Для этого необходимо продолжать инвестировать в модернизацию инфраструктуры и внедрение инновационных технологий в процесс обслуживания клиентов.

Заключение. В ходе исследования было проанализировано текущее состояние и тенденции развития гостиничного рынка Санкт-Петербурга, а также выявлены ключевые факторы, влияющие на его динамику. Гостиничная отрасль города демонстрирует устойчивый рост, несмотря на экономические и политические вызовы, с которыми сталкивается не только Россия, но и мировой рынок в целом.

Санкт-Петербург является важным туристическим и деловым центром, что определяет высокий спрос на гостиничные услуги. Структура гостиничного рынка города характеризуется разнообразием объектов размещения, отелей различных категорий и развивающимся сегментом малых гостиниц и хостелов. При этом основные усилия гостиничных операторов направлены на повышение качества обслуживания и модернизацию инфраструктуры, что способствует повышению привлекательности города как туристической дестинации.

В результате анализа тенденций рынка было установлено, что гостиницы среднего и высокого класса пользуются стабильным спросом, особенно в летние месяцы. Однако сезонность остается одной из главных проблем, с которой сталкиваются гостиничные предприятия города. Для решения этой проблемы важно развивать бизнес-туризм и ориентироваться на внутренний рынок в зимний период. Рекомендуется также улучшать качество обслуживания, что поможет укрепить репутацию гостиниц и повысить удовлетворенность клиентов.

Присутствие международных гостиничных сетей в Санкт-Петербурге, таких как Hilton и Four Seasons, свидетельствует о растущем интересе города на международной арене. Это открывает новые перспективы для гостиничной индустрии и помогает укрепить позиции Санкт-Петербурга как одного из крупнейших туристических и культурных центров.

В заключение можно сказать, что гостиничный рынок Санкт-Петербурга продолжает адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды. Для дальнейшего устойчивого развития важно поддерживать баланс между качеством обслуживания, современными технологиями и спросом на различные категории гостиниц. Это позволит Санкт-Петербургу сохранять свою конкурентоспособность и привлекать туристов, обеспечивая высокую загрузку гостиниц и стабильно высокий уровень предоставляемых услуг.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Белоусова, И. С. Тенденции развития рынка гостиничных услуг в Санкт-Петербурге // Экономика и социум. — 2016. — № 4—1 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-rynka-gostinichnyh-uslug-v-sankt-peterburge>. (дата обращения: 20.01.2025).
2. Виватенко, С.В., Сиволап, Т. Е. Петербургское гостеприимство петровского времени: историко-экономический аспект событийного туризма // Петербургский экономический журнал. — 2019. — № 4.
3. Карманова, А.Е., Михайлова, Г. В. Основные тенденции развития индустрии гостеприимства г. Санкт-Петербурга в условиях экономического кризиса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2017. — № 1 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-razvitiya-industrii-gostepriimstva-g-sankt-peterburga-v-usloviyah-ekonomicheskogo-krizisa>. (дата обращения: 20.01.2025).
4. Лебедева, Т.Е., Егоров, Е. Е. Исследование спроса на гостиницы Санкт-Петербурга: тенденции и динамика // Московский экономический журнал. — 2019. — № 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sprosa-nagostinitsy-sankt-peterburga-tendentsii-i-dinamika>. (дата обращения: 20.01.2025).
5. Пекарская, О. А. Современные тенденции развития гостиничного комплекса Санкт-Петербурга и факторы его совершенствования // Евразийский Союз Ученых. — 2015. — № 2—1 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-gostinichnogo-kompleksa-sankt-peterburga-i-factory-ego-sovershenstvovaniya>. (дата обращения: 20.01.2025).
6. Печерица, Е. В. Анализ современного состояния и тенденций развития гостиничного комплекса Санкт-Петербурга // Вестник ЛГУ им. А. С. Пушкина. — 2010. — № 1. — С. 46—55. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennogo-sostoyaniya-i-tendentsiy-razvitiya-gostinichnogo-kompleksa-sankt-peterburga>. (дата обращения: 20.01.2025).
7. Румянцева, Э. А. Анализ рынка гостиничных услуг Санкт-Петербурга // Вестник магистратуры. — 2015. — № 2—2 (41). — С. 80—83. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rynka-gostinichnyh-uslug-sankt-peterburga>. (дата обращения: 20.01.2025).
8. Терентьева, Ю. Г. Состояние и тенденции развития гостиничного сектора Санкт-Петербурга // Дискуссия. — 2016. — № 8 (71). — С. 55—62. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya-gostinichnogo-sektora-sankt-peterburga>. (дата обращения: 20.01.2025).
9. Шалыгин, М. А. Развитие гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге: История, проблемы и пути решения // Эпоха науки. — 2018. — № 14. — С. 154—158 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-gostinichnogo-biznesa-v-sankt-peterburge-istoriya-problemy-i-puti-resheniya> (дата обращения: 20.01.2025).
10. Якимович, Г. Б. Сравнительная оценка гостиничного сектора «Три звезды» Санкт-Петербурга и Москвы // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2014. — № 24. — С. 58—64 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitel'naya-otsenka-gostinichnogo-sektora-tri-zvezdy-sankt-peterburga-i-moskvy> (дата обращения: 20.01.2025).
11. Погорелов, Н. В. Возможности и перспективы развития онлайн каналов продаж (ОТА) в гостиничном бизнесе на основе потребностей туристического рынка / Н. В. Погорелов, Л. В. Болдырева, А. Д. Жилинская // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 14. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. — С. 28—32.
12. Погорелов, Н. В. Интеграция спорта в индустрию туризма как способ создания новых точек притяжения для туристов, спортсменов и местных жителей городов и курортов / Н. В. Погорелов // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 15. — № 12(153). — С. 106—120.
13. Погорелов, Н. В. Стратегия обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий за счет информационных технологий и Интернет-продвижения / Н. В. Погорелов // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. — 2012. — № 1. — С. 385—387.



Евгения Александровна ТЕРНОВСКОВА

менеджер ресторана «Beau Rivage»
отеля «Гранд Отель Мойка 22»
Санкт-Петербург, Россия
evgenia.ternovskova@yandex.ru

Evgenia A. TERNOVSKOVA

restaurant manager «Beau Rivage»
«Grand Hotel Moika 22»
St. Petersburg, Russia



Карина Руслановна ВАСИЛЬЕВА

магистрант
магистерская программа
«Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
Krrv607@mail.ru

Karina R. VASILIEVA

master's student
program «Strategic management of a hospitality industry enterprise»
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Елена Викторовна ЧЕРНОВА

доктор экономических наук, профессор
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
chernova68@list.ru

Elena V. CHERNOVA

Doctor of Economics, Professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Аннотация. В статье рассматривается концепция тактического планирования как важного элемента в управлении предприятиями, в частности, в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса. Обсуждаются определения термина «тактическое планирование». Указываются методы разработки тактических планов, такие как SMART-анализ, сценарный метод, бенчмаркинг и PDCA, 5W2H. Подчеркивается важность краткосрочных целей, гибкости, оперативности и конкретности в тактическом планировании, особенно в условиях высокой конкуренции и сезонных колебаний спроса. Рассматриваются примеры применения тактического планирования в ресторанах и отелях, включая маркетинговые мероприятия, оптимизацию расходов, обучение персонала и контроль эффективности выполнения плана.

Ключевые слова: тактическое планирование, тактический план, гостиничный бизнес, ресторанный бизнес.

TACTICAL PLANNING IN ENTERPRISES HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Abstract. The article examines the concept of tactical planning as an important element in the management of enterprises, in particular, in the field of hotel and restaurant. The definitions of the term «tactical planning» are discussed. The methods of developing tactical plans are indicated, such as SMART analysis, scenario method, benchmarking and PDCA, 5W2H. The importance of short-term goals, flexibility, promptness and concreteness in tactical planning is emphasized, especially in conditions of high competition and seasonal fluctuations in demand. Examples of the use of tactical planning in restaurants and hotels are considered, including marketing activities, cost optimization, staff training and monitoring the effectiveness of the plan.

Keywords: tactical planning, tactical plan, hotel business, restaurant business.

В условиях высокой конкуренции и тенденции быстрых изменений в запросах и потребностях гостей отелей и ресторанов, предприятия данной сферы экономической деятельности должны стремиться эффективности своей деятельности, что достигается, в том числе, посредством правильного тактического планирования. Тактическое планирование тесно связано со стратегическим. Представляет собой комплекс мероприятий, направленных на реализацию стратегических целей предприятия в краткосрочной и среднесрочной перспективе; помогает эффективно использовать имеющиеся ресурсы, поддерживать конкурентоспособность, обеспечивать высокое качество обслуживания и устойчивый рост.

Проведенный авторами анализ источников показал, что научные работы, посвященные те-

ории и практике применения тактического планирования в гостинично-ресторанном бизнесе, в основном датируются девяностыми годами XX века и первым десятилетием XXI века. В последние 7–10 лет акцент научных изысканий переместился в область стратегического планирования деятельности предприятий.

Если рассматривать тактическое планирование в общем плане, без привязки к гостиничному и ресторанному бизнесу, то достаточно большое количество иностранных и российских ученых посвящали свои исследования этому вопросу: Р. Акофф, И. Ансоф, Г. Миниберг, М. З. Вор, Г.А. Краюхин, В.Г. Конторович, Г.Я. Киперман, М.М. Алексеева, Э.А. Афилов, М.И. Бухалков, А.И. Ильин, Г.И. Шепеленко и др. [12, с. 124–127]. В таблице 1 представлены подходы к понятию «тактическое планирование».

Таблица 1

Определения терминов «тактическое планирование», «тактический план»

Автор, источник	Определение
М. И. Бухалков [4, с. 254–255]	тактическое планирование включает определение целей и ресурсов, которые необходимы для достижения заранее заданных или традиционных целей, при этом учитываются внутренние связи в отделах, а также связи между различными структурными подразделениями и предприятием в целом
М. М. Алексеева [1, с. 197]	планирование тактических операций заключается в разработке стратегии выполнения отдельных действий в рамках общего бизнес-процесса на различных временных промежутках, включая производственное и маркетинговое планирование
Ю. Н. Егоров, С. А. Варакута [7, с. 67]	текущий план охватывает все виды деятельности компании и ее подразделений на текущий финансовый период, направлен на достижение поставленных целей и основан на стратегическом планировании
А. И. Ильин, Л. М. Сеница [8, с. 564]	тактическое планирование — это объединенная концепция всех видов деятельности сотрудников предприятия, которая направлена на исполнение шагов по реализации стратегического плана с помощью целесообразного использования ресурсов предприятия, таких как: материальные, трудовые, финансовые и природные
М. Г. Лапуста [14, с. 215–216]	тактический план — это план, который объединяет все аспекты рабочих процессов предприятия на текущий финансовый год. Он включает в себя все направления работы, отличается детальным описанием, формируется по функциональному качеству путем выделения разных бюджетов на конкретные и определенные задачи

Автор, источник	Определение
А. Г. Поршнева [17, с. 56–57]	тактические планы — это планы деятельности предприятия, которые направлены на получение прибыли от реализации товаров и услуг на существующих рынках. Они основываются на разделении процесса по функциональным зонам — сбыт, производство, закупки, финансовые затраты и т. д. Являются инструментом осуществления стратегического плана и должны полностью соответствовать целям стратегического планирования

Анализ представленных определений и подходов показывает, что тактическое планирование и разработка тактических планов рассматривается всеми авторами в качестве реализации в среднесрочном или краткосрочном текущем периоде стратегического плана; разрабатывается для всех структурных подразделений предприятия с учетом горизонтальных и вертикальных связей между ними, а также на основе имеющихся ресурсов: производственных, финансовых, кадровых. «Тактику разрабатывают в развитие стратегии... Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями» [11, с. 312].

О. С. Виханский выделил отличительные особенности планов, возникающих в результате тактического и стратегического видов планирования. Тактический план касается процессов во внутренней структуре предприятия, осуществляется путем эффективного пользования потенциалом и ресурсами предприятия. Стратегический план отвечает за контроль внешней среды, в нем определяются мероприятия для повышения конкурентоспособности. В тактическом плане оценивается эффективность использования ресурсов, в стратегическом — быстрота и адекватность реагирования на изменения внешней среды [5, с. 45–48].

Таким образом, тактическое планирование является более коротким по временному фактору процессом, и, обычно занимает по времени не более года, а иногда укладывается даже в квартал, в то время как стратегическое планирование рассматривается в контексте 5–10 лет. В результате тактического планирования появляется тактический план — концепция, которая дает прогноз на будущее в минимальных рамках; является перечнем четких действий или операционных процессов, которые будут реализованы за краткий срок.

Цель тактического планирования — создать уникальный подробный проект по рабочему процессу сотрудников, задать четкие действия, с помощью которых будут выполнены стратегические цели. Разработка конкретной тактики — важный аспект деятельности предприятия, так как без этого стратегия остается под риском срыва и нереализованности. Кроме того, проект может быть успешным только в случае, если стратегия и тактика не вступают в противоречие друг с другом, гармонично сочетаются [16].

Тактическое планирование [6; 9]:

- характеризуется краткосрочностью, поставленные задачи необходимо выполнить в короткое время, например, осуществить изменения в организации работы или оптимизировать процессы;

- отличается конкретностью, т. к. включает четкие действия и измеримые результаты, в отличие от абстрактных целей стратегического планирования;

- является гибким и оперативным: необходимо постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды, учитывать сезонные и рыночные колебания; быстро реагировать на изменения ситуации;

- помогает увеличить управляемость, снизить неопределенность и улучшить координацию между подразделениями предприятия;

- оптимизирует использование ресурсов, эффективно распределяя их для достижения краткосрочных целей.

Предприятия гостиничного и ресторанного бизнеса сталкиваются с высокой конкуренцией и непредсказуемостью, особенно в периоды сезонных колебаний спроса. Например, отели должны повышать заполняемость в низкий сезон, а рестораны привлекать клиентов в будние дни. Тактическое планирование помогает справляться с этими вызовами, обеспечивая устойчивость и рост [13, с. 295]. Например, ресторан, столкнувшись с падением спроса, может реализовать сле-

дующий тактический план: предложить гостям «счастливые часы» (время или дни с гарантированной скидкой для всех гостей или отдельных контингентов гостей), внедрить сезонное меню, разработать рекламные кампании. Указанные мероприятия могут улучшить обслуживание, оптимизировать операции, снизить затраты [15, с. 142].

Перед разработкой плана проводится анализ текущего состояния предприятия, включая внутреннюю и внешнюю среду. Для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз применяется SWOT-анализ. С учетом проведенного анализа разрабатываются цели тактического плана, которые должны быть ясными, измеримыми и ориентированными на краткосрочную перспективу. Задачи, решаемые для достижения цели, должны быть конкретными и временно ограниченными. После определения целей разрабатывается перечень мероприятий, включая маркетинговые и организационные, продумывается вопрос целесообразности внедрения новых услуг или продуктов. Мероприятия четко распределяются во времени, назначаются ответственные и исполнители, определяются необходимые ресурсы.

Финансовый план включает бюджетирование мероприятий, прогнозирование доходов и прибыли, оценку экономической эффективности с учетом всех рисков, например, сезонных колебаний спроса.

Контроль за выполнением плана осуществляется через ключевые показатели эффективности (KPI), мониторинг и регулярные отчеты. На ос-

нове анализа этих данных могут быть предложены корректировки плана.

Тактический план также включает оценку рисков и меры по их минимизации. Это помогает предприятию оперативно реагировать на изменения в условиях рынка и внешней среды.

При разработке тактического плана применяются различные методы:

- SMART-анализ помогает сформулировать четкие и измеримые цели, которые должны быть конкретными, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени;

- метод сценариев предполагает разработку нескольких планов действий на основе различных внешних и внутренних факторов; помогает подготовиться к неопределенности и рискам; включает оптимистичные, пессимистичные и базовые сценарии [10];

- бенчмаркинг предполагает сравнение деятельности предприятия с лучшими практиками конкурентов; цель — выявление возможностей улучшения качества обслуживания, ценовой политики, маркетинговой стратегии, технологий;

- метод PDCA (Plan-Do-Check-Act) или цикл Деминга включает четыре этапа: планирование, выполнение, проверка результатов и корректировка плана; помогает непрерывно улучшать процессы [18];

- метод 5W2H — план действий, структурированный на практические и четко определенные этапы; помогает детализировать задачи, отвечая на вопросы: что, почему, где, когда, кто, как и сколько (см. рисунок), что обеспечивает ясность в выполнении плана [19].

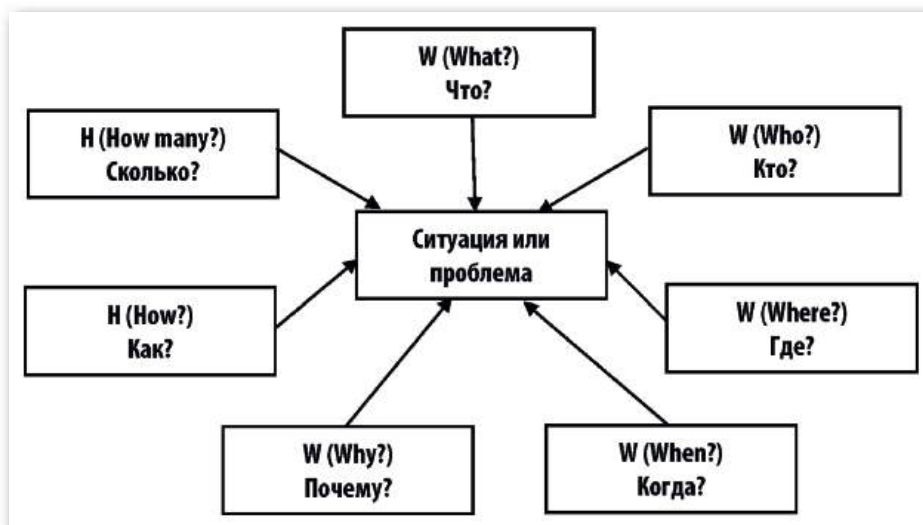


Рисунок — Матрица метода 5W2H (составлено авторами на основании [19])

На основе проведенного анализа текущей ситуации (для гостиниц он включает оценку заполняемости номеров, качества обслуживания, конкурентной среды, финансовых показателей и др.) разрабатывается план маркетинговых мероприятий, обучения персонала, развития инфраструктуры, повышения уровня обслуживания, оптимизации расходов. Составляется финансовый план с расчетами расходов и прибыли по рекламным кампаниям, улучшению инфраструктуры и обучению персонала; делается прогнозирование доходов. Важной частью тактического планирования является разработка системы контроля выполнения плана с использованием ключевых показателей эффективности.

Тактический план для предприятия общественного питания включает цели (например,

увеличение числа гостей, повышение среднего чека, оптимизация расходов на сырье, улучшение качества обслуживания, внедрение новых блюд); анализ структуры гостей, их предпочтений, средний чек, конкурентную ситуацию и финансовые показатели. Разрабатывается план мероприятий по маркетингу, обновлению меню, работы с отзывами, обучению персонала и управлению качеством. Финансовый план включает расходы на маркетинг, обновление меню и обучение персонала, а также прогнозируемые доходы от увеличения числа гостей и среднего чека. Внедряется система контроля выполнения с регулярными отчетами и корректировками плана. Сходства и различия тактических планов для гостиниц и предприятий питания представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сходства и различия тактического плана для предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса
[2, с. 26–29; 3, с. 85–89]

Элемент	Сходства	Различия
Краткосрочные цели	Оба плана направлены на решение краткосрочных задач: увеличение прибыли, улучшение качества обслуживания, оптимизация расходов	Гостиницы: повышение заполняемости номеров, внедрение дополнительных услуг, программы лояльности. Предприятия питания: увеличение числа гостей, повышение среднего чека, улучшение качества блюд и обслуживания
Анализ текущей ситуации	Важен анализ текущего состояния бизнеса: потребности гостей, конкурентная среда, финансовые показатели	Гостиницы: анализ заполняемости номеров, сезонных колебаний спроса, конкурентных предложений. Предприятия питания: анализ потока и сегментов гостей, их предпочтений, популярности блюд, эффективности акций
Маркетинг и продвижение	Оба плана включают маркетинговые мероприятия для привлечения гостей, улучшения репутации, создания привлекательных предложений	Гостиницы: акцент на рекламу номеров и дополнительных услуг Предприятия питания: акцент на продвижение новых блюд, акций и сезонных предложений; рекламных акций
Обучение и развитие персонала	Включает мероприятия по обучению сотрудников, повышению квалификации и улучшению обслуживания	Гостиницы: обучение по обслуживанию гостей, дополнительным услугам. Предприятия питания: обучение по обслуживанию гостей, улучшению качества приготовления блюд и обслуживания
Контроль и оценка эффективности	Включает мониторинг выполнения задач с использованием КРІ и регулярную корректировку мероприятий	Одинаковые методы контроля, но гостиницы могут фокусироваться на уровне обслуживания и заполняемости номеров, а предприятия питания — на количестве гостей, их лояльности, дохода с одного посетителя
Цели и задачи	Оба типа планов имеют четкие цели по улучшению бизнеса	Гостиницы: внимание на заполняемости, удобствах, сервисах. Предприятия питания: внимание на количестве и структуре гостей, меню и расходах на сырье

Элемент	Сходства	Различия
Мероприятия и планы	Оба плана включают действия по улучшению бизнеса	Гостиницы: акцент на инфраструктуру (обновление номеров, создание удобств). Предприятия питания: внимание на обновление меню, улучшение качества обслуживания, управление запасами
Финансовый план	Оба плана содержат расчеты расходов на улучшения и маркетинг	Гостиницы: расходы на улучшение инфраструктуры, рекламу номеров. Предприятия питания: расходы на маркетинг, закупку продуктов, проведение акций

Данные таблицы показывают, что несмотря на ряд отличий, связанных с особенностями производства продукции и услуг, тактические планы предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса в целом ориентированы на улучшение качества, увеличение количества лояльных гостей, повышение прибыли, оптимизация расходов.

Выводы. Гостинично-ресторанный бизнес функционирует в среде с высокой конкуренцией, наличием сезонных колебаний спроса, поэтому возникает необходимость в принятии оперативных и эффективных решений. С этой задачей справляется тактическое планирование, которое представляет собой инструмент для успешной деятельности организаций в условиях переменчивой внешней среды. Тактический план включает в себя детализированные мероприятия по улучшению всех аспектов деятель-

ности: от маркетинга и работы с персоналом до оптимизации расходов и управления качеством услуг. Он направлен на решение краткосрочных задач и достижение оперативных целей; помогает предприятиям эффективно адаптироваться к изменениям рынка, повышать управляемость и снижать неопределенность. Разработка тактического плана с учетом анализа текущей ситуации, детализированных мероприятий, маркетинговых стратегий и системы контроля позволяет минимизировать данные риски, повысить прибыльность, улучшить качество обслуживания и оптимизировать расходы. Комбинирование различных методов планирования и регулярная корректировка стратегии на основе анализа результатов обеспечивают устойчивость и рост предприятия в условиях динамичного рынка.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы: учеб.-метод. пособие / М. М. Алексеева. — Москва: Финансы и статистика, 2000. — 248 с.
2. Артемова, Е. Н. Планирование на предприятиях ресторанного бизнеса: учеб. пособие / Е. Н. Артемова, О. Г. Владимирова. — Москва: Издательский центр «Академия», 2011. — 176 с.
3. Бородин, В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес / В. В. Бородин. — Москва, 2000. — 176 с.
4. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование: учебник / М. И. Бухалков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2000. — 400 с.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Гардарика, 1998. — 292 с.
6. Взаимодействие отделов: принципы [Электронный ресурс] / ООО «БИЗНЕС РЕШЕНИЯ» // URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/vzaimodeystvie-otdelov-principy> (дата обращения: 07.01.2025).
7. Егоров, Ю. Н. Планирование на предприятии / Ю. Н. Егоров, С. А. Варакута. — Москва: ИНФРА-М, 2001. — 176 с.
8. Ильин, А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин, Л. М. Сеница. — Минск: Знание, 2004. — 635 с.
9. Интуит.ру. Планирование. [Электронный ресурс] / НОУ «ИНТУИТ», 2003–2025 // URL: <https://intuit.ru/studies/curriculums/15973/courses/977/lecture/14677> (дата обращения: 07.01.2025).
10. Количественный метод для оценки уровня риска «Метод сценариев» [Электронный ресурс] / QUANTPRO 2010–2024 // URL: <https://quantpro.ru/archives/6849> (дата обращения: 07.01.2025).
11. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Ачъберт, Ф. Хедоури. — 1-е изд. — Москва: Дело, 2001. — 800 с.
12. Пидоймо, Л. П. Методологические и методические основы тактического планирования / Л. П. Пидоймо // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. — 2004. — № 2. — С. 124–128.
13. Пикулин, Д. П. Управление современными услугами: тенденции, опыт, стратегии / Д. П. Пикулин. — Челябинск, 2021. — 335 с.

14. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. — Москва: ИНФРА-М, 1996. — 703 с.

15. Сфера услуг. Проблемы и перспективы развития / Под ред. акад. Ю. П. Свириденко. В 4 т. — Москва: Кандид, 2007. — 360 с.

16. Тактическое планирование: разбираемся, что это такое и как составить тактический план [Электронный ресурс] / ООО «Организатор ЛидерТаск» // URL: <https://www.leadertask.ru/blog/takticheskoe-planirovanie> (дата обращения: 07.01.2025).

17. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 1999. — 669 с.

18. Plan, Do, Check, Act (PDCA). [Электронный ресурс] / Lean Enterprise Institute // URL: <https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/> (дата обращения: 07.01.2025).

19. The 5W2H Method: learn how to create a simple action plan. [Электронный ресурс] / VENKI 2005–2024 // URL: <https://www.heflo.com/blog/process-mapping/5w2h-method-examples/> (дата обращения: 07.01.2025).

Раздел 3. ИНДУСТРИЯ ПИТАНИЯ И ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ



Екатерина Олеговна КАЗАНСКАЯ

магистрант
магистерская программа «Корпоративные стратегии гостиничного бизнеса»
Северо-Западный институт управления РАНХиГС
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)
Санкт-Петербург, Россия
katuxa.009@gmail.com

Ekaterina O. KAZANSKAYA

master's student
program «Corporate strategies of the hotel business»
North-West Institute of Management
Presidential Academy
St. Petersburg, Russia

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОФЕЙНИ SURF COFFE

Аннотация. В данной статье представлен анализ внутренней и внешней среды сети кофеен Surf Coffee с использованием методов SWOT и PEST. Исследование выявляет ключевые конкурентные преимущества компании, а также угрозы и вызовы, с которыми сталкивается Surf Coffee. Внешние факторы подчеркивают необходимость постоянного мониторинга и адаптации к изменениям. С учетом проведенных анализов в статье также предлагаются рекомендации, которые помогут компании сохранить свою конкурентоспособность и занять устойчивые позиции на рынке кофеен.

Ключевые слова: кофейня, SWOT-анализ, PEST-анализ, конкурентные преимущества, стратегические рекомендации.

ANALYSIS OF THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE SURF COFFEE HOUSE

Abstract. This article presents an analysis of the internal and external environment of the Surf Coffee chain using SWOT and PEST methods. The study identifies the key competitive advantages of the company, as well as threats and challenges facing Surf Coffee. External factors emphasize the need for continuous monitoring and adaptation to change. Taking into account the results of the analysis, the article offers recommendations that can help the company maintain competitiveness and maintain a stable position on the coffee market.

Keywords: coffee shop, SWOT analysis, PEST analysis, competitive advantage, strategic recommendation.

Целью данной статьи является выявление основных проблем и преимуществ сети кофеен Surf Coffee. В рамках исследования был проведен детальный внутренний анализ, который позволил определить сильные и слабые стороны компании, а также выявить возможности и угрозы, с которыми она сталкивается. Кофейни, как и вся со-

временная индустрия гостеприимства, сопряжены с большим количеством вызовов, влияющих на выручку и чистую прибыль [9]. Поэтому также был осуществлен анализ внешних факторов, влияющих на деятельность кофейни, что дало возможность более глубоко понять среду, в которой функционирует Surf Coffee.

Актуальность анализа обусловлена тем, что в современном мире кофе не просто напиток — это культура, способная объединять людей и создавать уникальные сообщества.

На конец 2024 года в России насчитывается более 17 тысяч кофеен, и с каждым годом число действующих кофеен, как и иных точек питания, включая рестораны, бары и др. заведения, увеличивается [7]. В настоящее время рынок кофеен — это не только качественный напиток, но и уникальная атмосфера, в которую погружается посетитель. Одним из ярких представителей кофейной культуры является франшиза кофеен Surf Coffee, которая не ограничивается вкусным кофе, а также выделяется уникальным дизайном и философией.

Первая кофейня сети была открыта в 2010 году в Обнинске. Основатели, будучи увлеченными серфингом, стремились интегрировать философию этого вида спорта в кофейную культуру. С самого начала бренд формировался не только на основе продажи кофе, но и на передаче ощущения свободы и приключений. В 2019 году компания начала стратегию по расширению бизнеса с помощью франшизы. На сегодняшний день сеть включает более 222 точек в России, 1 в Сербии и 1 в Белоруссии.

Surf Coffee — это не просто место, где можно выпить ароматный эспрессо. Это пространство, где встречаются ценители качественного кофе, любители активного отдыха и просто люди, стремящиеся к позитивным эмоциям. В позиционировании Surf Coffee можно провести параллель с компанией Red Bull, которая продает не энергетики, а образ жизни. Аналогично, Surf Coffee предлагает не только кофе, но и культуру, атмосферу и чувство причастности к чему-то уникальному и современ-

ному. Клиенты получают ощущения, что находятся не в кофейне в центре шумного города, а на побережье Австралии или на острове Бали, где под музыку пьют только что сваренный кофе.

В рамках стратегии продвижения и привлечения новых клиентов Surf Coffee активно реализует коллаборации с различными локациями, которые называются «спотами». Например, первая открытая кофейня в Санкт-Петербурге на Гороховой улице именуется как «G34 × SURF COFFEE», а на улице Пестеля — «CHIZNIK × SURF COFFEE» (Рисунок 1). Помимо этого, компания открывает кофейни в сотрудничестве со спортивными, книжными и художественными магазинами. Такой подход позволяет воспринимать каждую кофейню как уникальную и локальную, что значительно повышает интерес со стороны прохожих.

Еще одна отличительная особенность сети Surf Coffee заключается в том, что для приготовления кофе используется фирменное зерно — Surf Coffee Espresso Blend, которое обжаривает компания «Лаборатория Кофе». Это зерно отличается высоким качеством и тщательно подобранными сортами, что позволяет полностью раскрыть вкус напитка. Фирменный кофе также можно приобрести в кофейнях сети или на маркетплейсе, что делает его доступным для всех ценителей насыщенного кофе. Кроме того, каждое заведение сети предлагает широкий ассортимент продукции, включая круассаны, кексы, пирожные, батончики, лимонады, воду и снеки под брендом Surf. Данный подход вызывает доверие со стороны потребителей: с большей вероятностью покупатель выберет товар, оформленные в упаковку Surf, которая ассоциируется с океаном и песком, нежели продукцию менее известных брендов.



Рисунок 1 — Споты Surf Coffee. Источник [5]



Рисунок 2 — Бонусная карта «Лицензия серфера»
Источник: Официальный сайт SURF COFFEE [5]

Команда Surf Coffee прилагает значительные усилия для создания доброжелательной и дружеской атмосферы в своих заведениях, поскольку серфинг представляет собой братство. Этот дух единства, пронизанный морским бризом, находит отражение даже в системе лояльности кофейни. В рамках данной концепции привычная скидочная карта именуется «лицензией серфера» (Рисунок 2), которая предоставляет следующие бонусы:

- 20% кэшбек в виде баллов, которыми можно оплачивать до 100% от стоимости покупок;
- любой напиток в день рождения в подарок;
- первый посетитель с лицензией получает любой напиток в подарок;
- лицензия действительна в каждой кофейне Surf Coffee.

Философия сети кофеен Surf Coffee, основанная на любви к свободе, формирует уникальную атмосферу и привлекает преданных клиентов, стремящихся к качественному кофе и общению в дружелюбной обстановке. Эта концепция не только выделяет бренд на фоне конкурентов, но и создает возможности для дальнейшего роста и развития. Важно проанализировать сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, с которыми сталкивается Surf Coffee, что позволит глубже понять его положение на рынке и выработать стратегии для достижения успеха [2, с. 13]. Для более глубокого понимания текущей ситуации и для выявления ключевых аспектов функционирования данной сети кофеен был проведен SWOT-анализ (Таблица 1):

Таблица 1

SWOT-анализ деятельности сеть кофеен Surf Coffee

Сильные стороны	Слабые стороны
— уникальная философия и стилистика; — качественное сырье; — собственные торговые марки; — узнаваемость кофеен среди посетителей; — большинство кофеен имеют удобное расположение кофейни (рядом метро, университет, офисы или культурные пространства); — положительный имидж компании; — наличие программы лояльности; — продажа фирменного зерна не только в кофейнях, но и на маркетплейсах; — цены ниже, чем у конкурентов (например: MNTN coffee, Британские пекарни).	— ограниченная география: на данный момент кофейни открыты всего в 41 городе, что ограничивает ее доступность для широкой аудитории; — продукция, предлагаемая компанией (напитки, содержащие кофеин), оказывает отрицательное влияние на здоровье человека. Из-за этого некоторые сегменты потребителей отказываются от этого заведения (например: люди с сердечно-сосудистыми заболеваниями или гипертонией) [2, с. 12]; — конкуренция с крупными сетями: существуют сильные конкуренты, такие как Stars Coffee или Шоколадница и другие крупные кофейни, которые могут предложить схожие продукты и услуги;

Окончание табл. 1

Сильные стороны	Слабые стороны
	— зависимость от поставщиков: Surf Coffee сотрудничает только с проверенными поставщиками, которые предлагают высококачественную продукцию. Поэтому в случае форс-мажорных обстоятельств будет крайне сложно найти им замену.
Возможности	Угрозы
— расширение франшизы: увеличение числа франчайзинговых точек будет способствовать росту бизнеса и повышению узнаваемости бренда; — расширения меню за счет добавления декафинизированных напитков, которые будут безопасны для потребителей с сердечно-сосудистыми заболеваниями; — создание мобильного приложения для просителей.	— рост цен на сырье (кофейные зерна или молочная продукция); — нарушение экономического равновесия: безработица, инфляция и другие факторы могут повлиять на спрос и покупательскую способность; — смена трендов в потреблении кофе и напитков может привести к снижению интереса к продуктам Surf Coffee; — конкуренция с крупными сетевыми кофейнями или с местными кофейнями; — появление на рынке кофеен другого формата (например, кофейни с животными или кофейни для вегетарианцев).

На основе проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что на текущий момент сеть кофеен Surf Coffee занимает устойчивую позицию на рынке и уже зарекомендовала себя как надежный бренд, заслуживший доверие потребителей. Основной задачей компании является удовлетворение ожиданий клиентов. Однако, в условиях активной конкуренции, важно не забывать о необходимости постоянного развития и адаптации к изменяющимся условиям рынка [1].

Несмотря на сильные стороны и положительный имидж, Surf Coffee сталкивается с угрозами со стороны конкурентов, которые активно внедряют инновации и расширяют свои предложения. В связи с этим, рекомендуется сосредоточиться на следующих стратегиях:

1. Расширение ассортимента введение новых продуктов, таких как декафинизированные напитки или десертов без добавления сахара, может привлечь новую аудиторию и удовлетворить потребности клиентов с особыми требованиями к здоровью.

2. Активное использование цифровых технологий: разработать мобильное приложения для осуществления заказа к определенному времени и для сохранения скидочной карты.

После проведения SWOT-анализа сети кофеен Surf Coffee, который выявил ключевые сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, стоит отметить, что для успешного развития компании необходимо учитывать и внешние условия. Любая компания на прямую связана со средой, в которой она функционирует и развивается [10, с. 10]. В этом случае PEST-анализ является необходимым инструментом, который позволит изучить политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на бизнес (Таблица 2).

На основе PEST-анализа сети Surf Coffee были выявлены основные внешние факторы, влияющие на дальнейшее развитие компании. Политические изменения и экономические вызовы могут оказывать влияние на операционные расходы компании и спрос на продукцию. Технологические разработки открывают новые возможности для оптимизации бизнес-процессов и повышения качества обслуживания. Surf Coffee необходимо адаптироваться к изменениям в окружающей среде, внедрять новые технологии и расширять ассортимент с учетом потребительских предпочтений.

PEST-анализ деятельности сеть кофеен Surf Coffee

Политические факторы	Экономические факторы
— торговая политика: влияние международной торговли и тарифов на импорт может затрагивать стоимость сырья, в частности кофейные зерна; — изменения в налоговой политике: увеличение налоговой ставки и введение НДС могут влиять на финансовые результаты компании; — законы и различные правовые нормы: в разных странах и регионах могут действовать различные законы и нормы. В частности, это касается открытия новых спотов Surf Coffee в Белоруссии, Сербии и других странах.	— экономическое развитие страны: уровень инфляции, безработицы или средняя заработная плата влияют на покупательскую способность. В условиях экономической нестабильности люди могут сократить расходы на неосновные товары, такие как кофе; — цены на сырье: изменения в ценах на кофе и другие ингредиенты могут существенно повлиять на себестоимость продукции. Surf Coffee необходимо учитывать колебания цен на сырье, просчитывать unit-экономику и разрабатывать стратегии для минимизации рисков; — средняя заработная плата сотрудников в сфере общепита: уровень заработной платы влияет на привлечение и удержание квалифицированного персонала.
Социальные факторы	Технологические факторы
— изменения в потребительских предпочтениях: с каждым годом люди все больше ведут здоровый образ жизни и употребляют экологически чистые продукты, что создает спрос на альтернативные варианты кофе; — появление дистанционной работы: увеличение числа людей, работающих удаленно или в гибком графике, может изменить формат потребления кофе. Посетители могут не только брать кофе на вынос, но и проводить время за столиком с ноутбуком; — сложившийся имидж Surf Coffee в глазах посетителей может позитивно или негативно сказываться на спрос на оказываемые услуги заведения.	— применение современных методов обжарки и приготовления кофе могут улучшить качество продукции, снизить издержки производства и оптимизировать процессы; — активное ведение социальных сетей (telegram канал, группа ВКонтакте, официальный сайт, Яндекс карты) для взаимодействия с клиентами может повысить популярность и узнаваемость заведения; — разработка мобильного приложения для заказа и оплаты онлайн позволит ускорить обслуживание клиентов и увеличить объем продаж. В приложении могут быть представлены программы лояльности и акции для постоянных клиентов, а также задействованы технологии искусственного интеллекта, постепенно внедряемые в ресторанный бизнес [6, с. 70–77].

По результатам SWOT и PEST анализов можно сделать вывод, что сеть кофеен Surf Coffee обладает преимуществами, которые помогают конкурировать с крупными сетями и выделяться на фоне локальных кофеен. К числу этих преимуществ можно отнести высокое качество продукции, а также уникальную атмосферу кофеен, создающую комфортное и приятное пространство для отдыха и общения. Эти факторы позволяют Surf Coffee привлекать разнообразную аудиторию посетителей, включая студентов, офисных работников, туристов и любителей кофе.

Тем не менее, компания сталкивается с определенными угрозами: растущая конкуренция со стороны как крупных сетей, так и независимых кофеен требует от Surf Coffee постоянного наблюдения за ситуацией на кофейном рынке. Кроме того, из-за появления новых социальных привычек, таких как ведение здорового образа жизни и употребление экологически чистых продуктов, компании необходимо расширять ассортимент предлагаемых продуктов.

Таким образом, для постоянного развития, расширения и поддержания конкурентоспособности Surf Coffee необходимо не только

использовать свои сильные стороны, но и активно реагировать на вызовы внешней среды. Это включает в себя постоянный анализ рыночных

тенденций, внедрение новых технологий и расширение ассортимента в соответствии с предпочтениями потребителей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова — Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.

2. Кошкина, Ю. А. Анализ внешней и внутренней среды кофейни «Starbucks» / Ю. А. Кошкина // Актуальные исследования. — 2020. — № 23–2(26). — С. 12–14. — EDN UACOKG.

3. Крымов, С. М., Корюкина, О. В., Олейник, О. С. Стратегический анализ сети кафе-кондитерских // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2018. — № 2 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-seti-kafe-konditerskih> (дата обращения: 26.01.2025).

4. Кузьмина, Ю. В. Факторы, влияющие на развитие ресторанного бизнеса / Ю. В. Кузьмина, О. В. Бурдюгова // Современные научные исследования и разработки. — 2017. — Т. 2, № 1(9). — С. 119–123.

5. Официальный сайт SURF COFFEE // SURF COFFEE URL: <https://www.surfcoffee.ru/> (дата обращения: 20.01.2025).

6. Погорелов, Н. В. Применение искусственного интеллекта в ресторанном бизнесе в условиях постоянно

меняющихся технологических решений / Н. В. Погорелов, П. Д. Назаренко // Вестник индустрии гостеприимства: Международный научный сборник. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 70–77.

7. Погорелов, Н. В. Использование цифровых сервисов и новых технологий в гостиничном бизнесе с целью сотрудничества со смежными отраслями / Н. В. Погорелов // Индустрия гостеприимства: эффективные технологии и инновации: Монография. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. — С. 110–127.

8. Fajri, Ch. Business Plan Cofee Shop Students with SWOT Analysis / Ch. Fajri, Sairin, Suworo // International Journal of Education and Social Science. — 2024. — Vol. 5, No. 1. — P. 161–165.

9. Pirogova, O. Development strategy for the regional services market / O. Pirogova, M. Pirogov, N. Pogorelov // E3S Web of Conferences, St. Petersburg, 19–21 сентября 2023 г. Vol. 460. — St. Petersburg: EDP Sciences, 2023. — P. 03004.

10. MBA. TOOLS SWOT. Всё о SWOT-анализе. — 2023. — 12 с.



Мария Алексеевна ЕГОРОВА

магистрант
направление «Корпоративные стратегии гостиничного бизнеса»
Северо-Западный институт управления РАНХиГС
Санкт-Петербург, Россия
megorova-24-02@edu.ranepa.ru

Maria A. EGOROVA

Master's student
direction «Corporate strategies of the hotel business»
North-West Institute of Management
Presidential Academy
St. Petersburg, Russia

РОЛЬ ПЕРСОНАЛА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

Аннотация. В статье рассматриваются сущность и особенности работы на предприятиях ресторанной индустрии. Выделены основные проблемы персонала организаций общественного питания в современных условиях роста цифровой экономики с учетом актуальных трендов развития сферы услуг. Выделены особенности обслуживания и требования к персоналу на предприятиях общественного питания. Сгруппированы направления формирования профессиональных знаний, навыков и умений работников ресторанов и повышения их вовлеченности в трудовую деятельность.

Ключевые слова: компетенция, человеческие ресурсы, ресторанный бизнес, уровень сервиса, эффективность, конкурентоспособность.

THE ROLE OF STAFF IN THE RESTAURANT BUSINESS

Abstract. The article examines the nature and features of work at the restaurant industry enterprises. The main problems of the personnel of catering organizations in the modern conditions of the growth of the digital economy are highlighted, taking into account the current trends in the development of the service sector. The features of service and requirements for personnel at catering enterprises are highlighted. The directions of formation of professional knowledge, skills and abilities of restaurant workers and increasing their involvement in work activities are grouped.

Key words: competence, human resources, restaurant business, service level, efficiency, competitiveness.

В современном обществе сектор общественно-го питания показывает стабильный рост. Определение термина «общественное питание» отражается в международных документах разнообразно, обозначаясь как процедура приготовления пищи в больших объемах, осуществляемая без предварительного согласования с конечными потребителями, так и как варианты питания, предполагающие прием пищи за пределами домашнего пространства. В XXI веке функционирование сферы общественного питания продолжает подчеркивать свою социальную значимость, обусловленную эпидемиологическими аспектами и весомым вкладом человеческого компонента в предоставление услуг.

Спектр обслуживания гостей в данной области претерпевает непрерывное эволюциони-

рование с приемом новаторских технологий и усиливающимся акцентом на индивидуальные предпочтения потребителей. Различные типы предприятий питания: рестораны, кафе, бары, столовые, закусочные, кофейни и др. предоставляют услуги питания и удовлетворяют разнообразные гастрономические запросы потребителей.

Отмечается дифференциация ресторанных заведений, действующих на территории Российской Федерации: разнообразие охватывает концепции, интерьеры и кулинарные традиции, включая региональные и фьюжн-кухни, что влияет на уникальность процессов и методов обслуживания посетителей [5, с. 33]. Российский потребитель, ознакомленный с множественностью предложений в сегменте общественного

питания, стимулирует заведения к введению различных форм стимулирования продаж — от монетарных (например, специальные предложения, программы лояльности) до высококачественного сервиса, с целью привлечения и удержания гостей.

В сфере ресторанного бизнеса, который продолжает развиваться, вопросы подбора и подготовки персонала становятся все более актуальными. Государственная монополия в этой области ослабла, а предпринимательский интерес к ресторанным проектам значительно вырос ввиду их прибыльности и привлекательности для инвестирования. Динамичное движение финансов и возможность оперативного внесения структурных изменений в бизнес, делают ресторанный бизнес особенно привлекательным, предоставляя шанс на высокую рентабельность.

Сектор ресторанного бизнеса представляет собой комплекс, где сочетаются аспекты творчества и народных обычаев, производственные процессы и обслуживание гостей, развиваются гастрономические предложения и поднимается культура потребителей. В ресторанной сфере наблюдается постоянное углубление взаимного соперничества, что ведет к необходимости продумывания комплекса управленческих стратегий и уникальных концепций заведения, целью которых является привлечение гостей и придание заведению исключительного образа.

Услуги в ресторане являются наиболее заметным проявлением «социального измерения». Многообразие сотрудников в ресторане, каждый со своими индивидуальными качествами и личной историей, влияет на восприятие посетителей. Создание шести уникальных методов, делающих общение с гостями более привлекательным и запоминающимся, становится особым компонентом в формировании неповторимой сервисной стратегии.

Цель данной статьи — изучить особенности формирования и развития новых компетенций персонала в рамках современных вызовов.

Для достижения цели нами поставлены следующие задачи:

- изучить значение человеческого капитала в ресторанном бизнесе;
- дать характеристику процесса обслуживания в ресторанном бизнесе с позиций этики и эстетики;
- определить перспективы развития ресторанного бизнеса и роль персонала в нем.

Методы исследования: изучение научной литературы по теме исследования, конкретизация, обобщение.

Индустрия ресторанного бизнеса предлагает богатый спектр перспектив и возможностей для проявления творческих способностей одаренных профессионалов. Замечено, что в современной среде успешность ресторанного менеджмента не всегда коррелирует с наличием специализированного образования. Часто на руководящие должности выходят люди с нестандартным мышлением и креативным подходом к решению задач.

Не менее важным является создание подлинной атмосферы в зале ресторана, где гостям предлагается теплота, домашний уют или праздничное настроение по мере необходимости. Создание такого впечатления требует синергии не только от управляющего персонала, но и от каждого члена коллектива, который поддерживает и реализует общую концепцию заведения. Поиск ответов на вопросы о формировании эффективной команды и привлечении подходящих талантов становится ключевой задачей для руководителей и специалистов отдела кадров. Именно их усилия помогают конструировать трудовой коллектив, способный воплощать философию ресторана в жизнь.

Главным аспектом человеческого капитала является добросовестное выполнение трудовых обязанностей, что подразумевает ответственный подход к задачам с соблюдением всех необходимых стандартов и нормативов. Это качество считается одним из главных предпосылок для эффективной работы. Даже обладая высокой квалификацией, глубокими знаниями и творческим подходом, недобросовестное отношение к делу со стороны сотрудника может нивелировать все его достижения и вклад в работу [9, с. 65].

В сфере ресторанного бизнеса человеческий капитал выступает как первостепенный ресурс: именно люди отвечают за производство блюд, их сервировку и эстетическое оформление. Даже с учетом автоматизации процессов в общественном питании, количество ручного труда достаточно большое. Такие факторы, как точность выполнения, новаторство в подготовке блюд и качество обслуживания, являются ключевыми характеристиками, по которым потребители оценивают рестораны.

Персонал предприятий общественного питания подразделяют на следующие основные группы:

- административный;
- обслуживающий;

- производственный;
- вспомогательный [4, с. 2].

К административному персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, занятых организационными и технологическими вопросами: директор (управляющий, менеджер, заведующий) предприятия, инженер (техник) — технолог (менеджер по производству), заведующий складом (старший кладовщик), калькулятор.

К обслуживающему персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых непосредственным обслуживанием потребителей: метрдотель (администратор зала, менеджер зала, менеджер бара), официант (бригадир официантов, старший официант, помощник официанта), бармен (бригадир барменов, старший бармен, помощник бармена), сомелье (заведующий винным погребом), бариста, работник предприятия быстрого обслуживания, буфетчик (старший буфетчик), кассир (старший кассир), хостес, продавец магазина (отдела) кулинарии.

К производственному персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых изготовлением (производством) кулинарной продукции, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий: заведующий производством, заместитель заведующего производством, шеф-повар, су-шеф, начальник цеха, заместитель начальника цеха, повар (повар-бригадир, старший повар, помощник повара, диет-повар), шеф-кондитер, кондитер (кондитер-бригадир, старший кондитер, помощник кондитера), пекарь, изготовитель пищевых полуфабрикатов, кухонный работник (помощник на кухне).

Индивидуальный вклад каждого из сотрудников является значимым при обслуживании гостей предприятия питания. Адекватная оценка их работы допускает возможность выявления слабых мест и нахождение способов их оптимизации.

Контактный персонал является «лицом» предприятия. Именно его работа формирует впечатление о ресторане. Такие качества как приветливость, предупредительность и профессиональный подход являются неотъемлемыми для формирования лояльности посетителей, которые на основе этого выбирают, вернуться ли в данный ресторан или предпочесть альтернативное место.

Эффективность работы в целом неразрывно связана с качеством работы отдельных членов команды. Примером может служить квалифи-

цированный повар, чья скорость и умение приготовления гарантируют запросы гостей, способствуя росту посещаемости и позитивной динамики финансовых показателей. Напротив, нехватка опыта или профессионализма у повара может привести к замедлению обслуживания и снижению уровня качества блюд.

Финансовая эффективность ресторана напрямую связана с сотрудниками. Высокие затраты на оплату труда индивидуальных работников могут привести к уменьшению прибыли. В то же время, квалифицированный и продуктивный член команды способен существенно увеличить рентабельность бизнеса.

Для адекватной оценки воздействия персонала на деятельность ресторана необходимо принимать во внимание такие параметры как уровень профессионализма работников, их квалификация и умение работать в команде. Такая аналитика позволяет определять направления для улучшения обслуживания и повышения удовлетворенности гостей [2, с. 50].

Создание атмосферы радушного приема и гостеприимства, проявление терпимости и дружелюбия, умение своевременно реагировать на возможные конфликты — отличительные черты персонала высокого уровня.

Особенное внимание необходимо уделять обучению сотрудников, как производственного, так и сервисного персонала, чтобы они обладали не только специализированными навыками, но и строго следовали нормам санитарии и личной гигиены на всех этапах работы с кулинарной продукцией — начиная от её изготовления и заканчивая моментом потребления гостем.

Функционирование предприятий общественного питания базируется на трех взаимозависимых процессах: изготовлении, реализации и организации потребления готовых кулинарных изделий [1, с. 44].

Согласно стандарту ГОСТ 31984–2012, услуги в сфере общественного питания представляют собой комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение запросов гостей в области питания и предложения досуга, осуществляемых как предприятиями, так и индивидуальными предпринимателями [3, с. 1].

В процессе оказания услуг общественного питания, который включает в себя ряд последовательных действий персонала во время взаимодействия с гостем, качество предлагаемых услуг должно соответствовать обозначенным и ожидаемым потребностям этих гостей. При этом,

сервис общепита должен соответствовать нормам безопасности, экологичности, а также предъявляемым стандартам качества, описанным в нормативной документации [7, с. 38].

Обслуживание должно соответствовать типу и классу предприятия питания, необходимо соблюдать принципы эргономики, то есть услуги должны соответствовать гигиеническим, антропометрическим и физиологическим потребностям людей для обеспечения их комфорта.

Аспекты эстетичности услуг общепита также являются важными, включая гармоничное архитектурное решение помещений заведения и соответствующие стандарты сервиса. Они охватывают внешний вид персонала, сервировку столов, оформление и подачу блюд. Неотъемлемым элементом высококачественной услуги является своевременная, полная и верная информация, предоставляемая гостям о предлагаемых услугах.

Качество обслуживания гостей представляет собой ключевой показатель, по которому оценивается работа сотрудников в сфере общепита. Элементы, формирующие основу культуры сервиса, включают в себя следующие составляющие:

- оборудование и инфраструктуру, соответствующие современным требованиям;
- разнообразие предлагаемых услуг и их специфику;
- выбор и превосходство производимой продукции;
- реализация инновационных методик обслуживания;
- активность в сфере рекламы и информирования потребителей;
- специализированные умения и знания работников отрасли общественного питания [10, с. 8].

Культура сервиса тесно вплетена в общую культурную матрицу общества и представляет определённую ступень эволюции сервисных процессов, которая проявляется через этическое, эстетическое, психологическое и технико-организационное направления.

Не существует оправданий для такого поведения работников, как грубость или безнравственность, даже если они ссылаются на свои темпераментные особенности. Сотрудникам важно проявлять такт и заботу по отношению к посетителям и коллегам, избегая поведения, которое может нанести им ущерб. По мнению психологов, подобная задача по силам каждому взрослому индивиду, что подразумевает необходимость самоконтроля, спокойствия и умения управлять собственными эмоциями и действиями.

Эстетика в сервисе является знаком уровня ценностей, которые работники используют при взаимодействии с гостями. Она включает в себя элементы дизайна и облика общественных пространств, информационные и рекламные материалы, указания внутри и снаружи здания предприятия, а также внешний вид сотрудников и организацию их рабочих зон.

Этическая сторона сервиса отражает уровень моральных ценностей и принципов, которые проявляются у работников в процессе обслуживания. В свою очередь, организационно-техническая культура определяет, насколько гладко и эффективно протекает процесс обслуживания.

Непременное условие для формирования высокого качества обслуживания — это квалифицированное обучение персонала, установление и осуществление контроля за соблюдением стандартов обслуживания.

Поскольку «человеческий фактор» влияет на качество сервиса, оно может колебаться в зависимости от навыков определенных сотрудников, в результате чего общий уровень сервиса может быть пониженным. В этом аспекте, культура обслуживания и коллективные усилия персонала помогают поддерживать высокие стандарты, это способствует поддержанию положительного имиджа и репутации ресторана [11, с. 176].

Важность командной работы в ресторане сложно переоценить, ведь разногласия среди персонала могут создавать неприятные ощущения у посетителей. Например, если один из сотрудников не отреагировал на запрос гостя, это может быть незамедлительно исправлено другим внимательным коллегой, что помогает поддерживать непрерывность и качество обслуживания. Первоочередная задача каждого работника состоит в незамедлительном реагировании на запросы посетителей либо в оперативной передаче обращения компетентному специалисту для гарантированного разрешения возникшей проблемы.

Персонал заведения общественного питания призван обеспечивать максимальный комфорт гостям через качественный сервис, предупреждая возможные затруднения, создавая положительные впечатления от визита, способствуя росту доходности заведения и расширению клиентской базы.

Высокие стандарты обслуживания существенно укрепляют позиции организации в конкурентной среде современного рынка.

Специфика работы ресторанного бизнеса характеризуется повышенной интенсивностью вследствие динамичного развития индустрии.

Сотрудники выполняют профессиональные обязанности в условиях жестких временных ограничений. Отсутствие надлежащей организационной поддержки может провоцировать эмоциональное напряжение и профессиональное истощение персонала.

Взаимодействие с недовольными посетителями ресторана требует от персонала особых навыков и компетенций. Сотрудники обязаны демонстрировать профессиональный подход при урегулировании претензий, обеспечивая максимальную удовлетворенность гостей. Разнообразие поступающих жалоб предполагает гибкость и индивидуальный подход к каждой ситуации. Посетители могут выражать недовольство температурой напитков или консистенцией блюд, что требует от персонала оперативных и грамотных действий для устранения недочетов.

Персонал ресторана ежедневно сталкивается с вызовами личного и профессионального характера, оказывающими влияние на качество работы. Стрессовые ситуации, проблемы со здоровьем или сложные жизненные обстоятельства могут снижать эффективность сотрудников. Руководство заведения должно обеспечивать необходимую поддержку и предоставлять ресурсы для преодоления возникающих трудностей, сохраняя благоприятную атмосферу в коллективе. При сложных жизненных ситуациях, например, бракоразводном процессе, менеджмент может адаптировать рабочий график и предложить дополнительную помощь для поддержания работоспособности сотрудника.

Дефицит кадров существенно снижает эффективность ресторанного обслуживания в пиковые периоды работы заведения, при болезни работников или возникновении у них непредвиденных обстоятельств. Перегруженность оставшегося персонала негативно сказывается на качестве сервиса и психологическом состоянии коллектива.

Менеджменту ресторана необходимо обеспечивать персонал всеми требуемыми ресурсами и оказывать постоянную поддержку для преодоления возникающих затруднений, способствуя формированию благоприятной рабочей атмосферы [12, с. 33].

Персонал, занятый в индустрии общественного питания, остается одной из главных проблем для рестораторов вот уже на протяжении многих лет. Современный российский бизнес признает стратегическую роль управления человеческими ресурсами в рамках целостной бизнес-стратегии

предприятия. Акцент смещается на разработку инновационных мотивационных систем труда и нравственных норм, на стремление работников совместно с бизнесменами справляться с рисками, связанными с новациями, а также на стратегическое планирование кадрового роста для гарантированного выполнения высокоспециализированных задач и приспособления к динамичной среде предпринимательства. Внедрение адекватной стратегии управления персоналом демонстрирует, что предприятие ориентировано на благополучие не только гостей, но и своих работников. Такой подход имеет конкретные последствия: высокий уровень внешнего клиентского удовлетворения и ведет к устойчивому экономическому росту компании [6, с. 188].

Современные рестораны активно внедряют инновационные технологические решения, существенно трансформирующие рабочие процессы и функции сотрудников. Повсеместное распространение цифровых систем автоматизации заказов и расчетов значительно сокращает необходимость в традиционном обслуживающем персонале. Параллельно с этим цифровизация открывает новые возможности профессионального развития работников через освоение современных инструментов складского учета и оптимизации рабочих процессов. Динамично меняющиеся запросы гостей заведений определяют необходимость постоянной адаптации персонала к новым условиям работы в ресторанной сфере.

Гости желают обрести новые эмоции и опыт, что в свою очередь стимулирует работников ресторанного бизнеса проявлять адаптивность и креативность в своей работе. Изменения на рынке труда подразумевают эволюцию в спросе на наличие профессиональных навыков. Развитие автоматизации и технологий искусственного интеллекта диктует изменения в задачах, исполняемых сотрудниками, выдвигая требования к новым компетенциям и профессиональной подготовке.

С учётом этих перемен становится очевидной необходимость адаптации сотрудников ресторанов к предстоящим условиям рынка. Это предполагает освоение технологических инструментов для повышения производительности, понимания изменившихся предпочтений потребителей и трендов отрасли. Работникам важно создавать комфортную и благоприятную атмосферу, для чего необходимы развитые навыки коммуникации и взаимодействия [8, с. 196].

В сегменте общественного питания наблюдается обострение конкурентной борьбы, что уже не ограничивается только традиционными типами предприятий общественного питания. На рынке общественного питания начинают занимать позиции также ритейлеры, агрохолдинги и прочие компании, прежде не касавшиеся данной сферы. Современные гости ресторанных учреждений ожидают сочетания доступности цен и ощущения новизны.

В ответ на эти вызовы российские ресторанные операторы наращивают инвестиции в цифровую трансформацию бизнеса. Динамически изменяющиеся потребительские запросы способствуют этому процессу, требуя с одной стороны упрощения и ускорения решения привычных задач, с другой — стремления к новизне и уникальному опыту. В контексте экономических трудностей и дефицита квалифицированных кадров, оптимизация и повышение эффективности становятся особенно актуальными.

Будущие перспективы работников в ресторанном секторе будут тесно связаны с эволюцией технологий, изменением запросов потребителей и трансформацией рынка труда. Вкладывая

средства в процессы обучения и профессиональный рост персонала, руководители и владельцы ресторанов обеспечивают готовность своих команд к переменам и способность предоставлять услуги, отвечающие высоким ожиданиям гостей.

Таким образом, персонал ресторана является ключевым фактором в формировании удовлетворённости и впечатлений посетителей. От хостес до бариста, от поваров до управленцев — каждый вносит свой вклад уникальными навыками и опытом. Ценность персонала в индустрии общественного питания чрезвычайно велика, ведь именно сотрудники формируют гостеприимную атмосферу, качество сервиса и лояльность потребителей к бренду.

Глядя в будущее, можно с уверенностью сказать, что ресторанный бизнес будет продолжать эволюционировать в ответ на предпочтения потребителей и прогресс в области технологий. Несмотря на все изменения, неизменной остаётся потребность в профессиональном и готовом к переменам персонале, который способен обеспечить такой уровень сервиса и индивидуальный подход, благодаря которому ресторан выделяется среди других заведений общественного питания.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Богушева, В. И. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания / В. И. Богушева. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. — 253 с.
2. Геворкян, Г. Г. Психологические факторы профессиональной успешности официантов как субъектов ресторанной сферы / Г. Г. Геворкян // Гуманизация образования. — 2016. — № 5. — С. 49–56.
3. ГОСТ 31984–2012 Услуги общественного питания. Общие требования. — Москва: Стандартинформ, 2019. — III, 7 [1] с.
4. ГОСТ 30524–2013 услуги общественного питания. Требования к персоналу. — Москва: Стандартинформ, 2021. — II, 12 [2] с.
5. Дзюба, В. В. Компетентностно-ориентированный подход к управлению персоналом в ресторанном бизнесе / В. В. Дзюба // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2022. — № 4(91). — С. 30–38.
6. Забелло, Т. С. Мотивация персонала ресторанного бизнеса как часть HR-стратегии в условиях дефицита кадров на рынке труда / Т. С. Забелло // Актуальные проблемы науки и техники: Сборник научных статей по материалам XIII Международной научно-практической конференции, Уфа, 24 ноября 2023 года. — Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2023. — С. 186–203.
7. Зайко, Г. М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: учеб. пособие / Г. М. Зайко, Т. А. Джум. — Москва: Магистр, 2018. — 560.
8. Ключева, Ю. С. Современные подходы к оценке клиентоориентированности сотрудников в ресторанном бизнесе / Ю. С. Ключева, Я. М. Измайлова // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18. — № 8. — С. 1957–1978.
9. Корзенко, Н. И. Мотивация — основа эффективности управления персоналом / Н. И. Корзенко, О. Г. Яковлева // Общество, экономика, управление. — 2016. — № 1. — С. 64–68.
10. Орлова, А. И. Прогрессивные формы организации питания и обслуживания в ресторанном бизнесе / А. И. Орлова // Мир науки. Педагогика и психология. — 2014. — № 3. — С. 1–10.
11. Папирян, Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г. А. Папирян. — Москва: Экономика, 2013. — 207 с.
12. Чернобровкина, С. В. Профессиональные и личностные факторы психологического благополучия сотрудников в организации / С. В. Чернобровкина, Т. В. Мазура // Вестник Омского университета. Серия «Психология» — 2021. — № 1. — С. 30–39.

Раздел 4. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА



Зухра Ришатовна АБДРАХМАНОВА

доцент
кафедра туризма, гостиничного и ресторанного сервиса
Уфимский государственный нефтяной технический университет
Уфа, Россия
abdrakhmanovazr@yandex.ru

Zukhra R. ABDRAKHMANOVA

Assistant Professor
Department of Tourism, Hotel and Restaurant Services
Ufa State Petroleum Technological University
Ufa, Russia



София Наилевна ГАЛЛЯМОВА

бакалавр
программа «Организация международного
и внутреннего туризма»
Уфимский государственный нефтяной технический университет
Уфа, Россия
sgallyamovaa@yandex.ru

Sofiya N. GALLYAMOVA

bachelor's student
program «Organization of international and domestic tourism»
Ufa State Petroleum Technological University
Ufa, Russia

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ применения технологий искусственного интеллекта в туристической отрасли. Рассмотрены ключевые направления: персонализированные рекомендательные системы, динамическое ценообразование, автоматизация клиентского сервиса и генерация контента. На основе данных и кейсов ведущих платформ (Booking.com, Ostrovok) выявлены эффективные модели внедрения искусственного интеллекта, а также ограничения и риски. Предложены практические рекомендации по интеграции ИИ-решений для туроператоров и отельных сетей.

Ключевые слова: искусственный интеллект, туристический маркетинг, машинное обучение, чат-боты, big data, динамическое ценообразование.

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN THE TOURISM INDUSTRY: MODERN METHODS AND PROSPECTS

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the application of artificial intelligence (AI) technologies in the tourism industry. Key areas are considered: personalized recommendation systems,

dynamic pricing, automation of customer service and content generation. Based on data and cases of leading platforms (Booking.com, Ostrovok), effective models for implementing artificial intelligence, as well as limitations and risks, are identified. Practical recommendations for integrating AI solutions for tour operators and hotel chains are offered.

Keywords: artificial intelligence, tourism marketing, machine learning, chatbots, big data, dynamic pricing.

Туристическая индустрия, объем которой в 2024 году превысил 1,4 млрд туристов по данным ООН, находится в стадии активной цифровой трансформации. Искусственный интеллект (далее — ИИ) перешел из разряда инноваций в категорию обязательных инструментов для конкуренции. Согласно исследованию Accenture, 72% туристических компаний, внедривших искусственный интеллект, сократили операционные затраты на 18–25%, а доходность повысилась на 30–40% за счет персонализации [4].

Цель исследования — выявить наиболее эффективные ИИ-технологии в продвижении туристических услуг и оценить их влияние на ключевые метрики: конверсию, средний чек и лояльность клиентов.

При написании научной статьи использовался анализ, обобщение информационных и научных материалов. Результатами работы стало выделение трендов развития сферы и предложение по внедрению технологий искусственного интеллекта в туристическую отрасль.

Интеграция ИИ в индустрию туризма открывает значительные возможности, поскольку может обеспечить рост от 7% до 11,6% от общего дохода в этом сектора [1, с. 326].

В данной статье рассмотрены такие методы продвижения с помощью применения технологий искусственного интеллекта как персонализация услуг на основе машинного обучения, оптимизация ценообразования и автоматизация коммуникаций.

К персонализации услуг на основе машинного обучения можно отнести рекомендательные системы и компьютерное зрение для анализа визуального контента. Рекомендательные системы — это алгоритмы, которые анализируют данные о пользователях и объектах (отели, туры, авиабилеты), чтобы предсказать и предложить наиболее релевантные варианты. С помощью рекомендательных систем возможно увеличить конверсию в бронирование и снизить нагрузку на персонал за счет автоматизации подбора услуг.

Существует три типа рекомендательных систем.

1. Принцип работы системы коллаборативной фильтрации заключается в анализе покупательского поведения на основе того, что потребитель быстрее покупает, какие товары он добавляет в избранное, что он смотрит чаще всего и так далее. Данная модель рекомендует покупателю товары из тех категорий, которые он чаще всего просматривает, а также советует сопутствующие товары.

Преимущество этой модели заключается в том, что она не требует данных о характеристиках объектов — достаточно истории действий. При этом существенными недостатками являются проблема «холодного старта» (когда пользователям нечего рекомендовать) и возможность возникновения «пузыря фильтров», когда покупатель видит только популярное.

2. Система контентной фильтрации строит рекомендательный ряд на основе товарных характеристик и показывает похожие или сопутствующие товары, при этом анализируя метаданные (локация, цена, удобство, отзывы). Эта модель подходит для новых пользователей и создает объяснимые рекомендации (например, «Похоже на ваш прошлый отель»), при этом возникает риск ограниченной диверсификации — когда нет оригинальных предложений.

С помощью данной модели работает сайт Ostrovok.ru, который подбирает отели более чем по 120-ти параметрам.

3. Гибридная модель комбинирует в себе несколько подходов. Например, «коллаборативная фильтрация + контентная + другие методы (deep learning)». Пример гибридизации: «рекомендации + прогнозирование спроса (учитывает сезонность) или NLP + коллаборативная фильтрация (анализ отзывов для уточнения предложения)».

Для развития рекомендательных систем в будущем можно предложить использование мультимодальности (учет не только бронирований, но и фото/видео-контента гостя на его страницах в социальных сетях), подключение блокчейна в связке с использованием искусственного интеллекта, что даст возможность создавать персонализированные предложения с гарантией по

смарт-контракту, а также развитие российский аналогов СРТ-4 (например, СберGPT для чат-бота-консьержа).

Компьютерное зрение — это одно из наиболее динамично развивающихся направлений искусственного интеллекта (ИИ), которое позволяет компьютерам и системам интерпретировать и анализировать визуальную информацию из окружающего мира. В контексте туризма применение технологий компьютерного зрения открывает новые горизонты для анализа визуального контента, улучшения качества услуг и создания уникальных пользовательских опытов.

Компьютерное зрение широко используется в туристической отрасли, начиная от автоматического распознавания изображений и заканчивая анализом поведения пользователей. Например, такой подход может использоваться для улучшения онлайн-платформ для бронирования, где системы могут анализировать фотографии отелей или достопримечательностей и предоставлять рекомендации на основе визуального контента.

Компьютерное зрение также активно используется для анализа визуального контента в социальных сетях. Фотографии и видео, которые пользователи размещают о своих путешествиях, могут быть проанализированы для выявления трендов, предпочтений и популярных локаций. Например, системы могут исследовать геолокации, отмеченные на изображениях, чтобы определить востребованные туристические направления в реальном времени.

Компьютерное зрение также играет важную роль в вопросах безопасности и управления потоками туристов. Системы распознавания лиц и анализа видео позволяют контролировать большие скопления людей, обеспечивая безопасность на крупных мероприятиях или в популярных туристических местах. Это помогает в предотвращении инцидентов и обеспечивает более организованное движение людей.

Для оптимизации ценообразования используются две технологии на основе искусственного интеллекта: LSTM-сети и динамические пакетные приложения.

LSTM-сети (long short-term memory) — это особый вид искусственных нейронных сетей, который умеет запоминать важные данные за долгий срок и учитывает их в прогнозах. Сеть изучает три типа данных: долгосрочные тренды, внешние факторы и сезонность. Алгоритм рабо-

ты заключается в сборе данных (цены, погода, курс валют и т. д.), обучении модели — LSTM-сети ищут и запоминают паттерны поведения (например: «за 3 дня до заезда спрос растет — можно поднять цену») и прогнозе (система предлагает оптимальную цену на конкретную дату).

LSTM в своей работе использует онлайн-турагентство Норрег. Данная платформа анализирует более 10-ти млн рейсов ежедневно и прогнозирует спрос с высокой точностью, позволяя пользователям экономить деньги на покупке билетов.

Преимуществом использования в работе LSTM-сетей является высокая точность прогнозирования, адаптивность (мгновенная реакция на кризисы) и повышение прибыли компаний. Сложности могут возникнуть на этапе внедрения технологии в работу, так как для этого нужны эксперты по Data Science, а также для анализа нужны большие массивы данных (минимум 2–3 года истории цен).

В будущем данную технологию можно применять совместно с блокчейном — это позволит ценообразованию стать прозрачным, а пользователям — видеть, как формируется цена. Также возможно интегрировать в работу чат GPT-4. Это позволит чат-ботам объяснять пользователям, почему цена на билет изменилась.

Динамические пакетные предложения — это автоматически собранные туры (отель + авиа/поезд + экскурсии), которые меняются в реальном времени в зависимости от бюджета клиента, истории его бронирований и текущего спроса и цен. Для этого система анализирует поведение пользователя, внешние факторы и исторические данные (например, что чаще берут люди с похожим покупательским поведением).

Для формирования пакета используются такие технологии как:

- LSTM-сети — позволяют предсказать спрос на отели;

- градиентный бустинг (Cat-boost, XG-boost) — помогают подобрать оптимальные комбинации;

- A/B-тестирование — проверяет, какие пакеты лучше конвертируются в покупки.

Данная технология позволяет увеличивать рост среднего чека благодаря продвижению дополнительных услуг, снижает отказы среди покупателей, так как им проще купить всё и сразу, а также дает конкурентное преимущество — персонализацию клиентского опыта.

В будущем при создании пакетных туров возможно использование комбинации искусственного интеллекта и дополненной реальности (например, подбор тура с виртуальной экскурсией по отелю) или системы «умных скидок» (если пользователь сомневается, система сама предложит дополнительные бонусы).

Автоматизация коммуникаций в индустрии туризма — это важный шаг к повышению эффективности бизнес-процессов, улучшению взаимодействия с клиентами и созданию безупречного пользовательского опыта. В последние годы технологии автоматизации значительно изменили подход к взаимодействию с клиентами во всех аспектах туризма, от бронирования и обслуживания до поддержки и маркетинга.

Одним из наиболее заметных трендов является внедрение чат-бота и виртуальных помощников. Эти программные решения могут автоматически обрабатывать запросы клиентов, предоставлять информацию о поездках, отвечать на часто задаваемые вопросы и даже помогать в бронировании. Чат-боты доступны круглосуточно, что позволяет туристам получать нужную информацию в любое время. Они могут поддерживать несколько языков, обеспечивая доступность для международной аудитории. Чат-боты в туристической сфере разрабатываются для планирования путешествий и маршрутов в конкретном городе, или регионе. Такие инструменты показывают достопримечательности, позволяют определить оптимальный маршрут [2, с. 128].

Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) являются неотъемлемой частью автоматизации в туризме. Они позволяют компаниям собирать и анализировать данные о клиентах, что помогает представлять персонализированные услуги. Благодаря автоматизации коммуникаций, такие системы могут отправлять автоматические уведомления о предстоящих поездках, изменениях в расписании или специальные предложения, что повышает уровень удовлетворенности клиентов и позволяет бизнесу поддерживать активное взаимодействие.

Автоматизация email-маркетинга также играет большую роль в коммуникациях. Туристические компании могут настраивать автоматические цепочки писем, которые отправляются пользователям в зависимости от их поведения, интересов и предыдущих покупок. Например, если клиент интересовался определенной поездкой, отправка ему предложений с аналогичными ту-

рами, акциями или скидками может увеличить вероятность покупки.

Ведение социальных сетей стало важной частью маркетинга в туризме. Автоматизация публикаций позволяет компаниям заранее планировать контент и управлять взаимодействием с клиентами. Специальные инструменты помогают отслеживать упоминания бренда, отвечать на комментарии и сообщения, а также анализировать вовлеченность пользователей. Это позволяет не только улучшить имидж компании, но и оперативно реагировать на отзывы и проблемы клиентов.

Автоматизация также заключается в оптимизации обслуживания клиентов. Например, системы автоматического распределения запросов позволяют быстро направлять обращения к соответствующим сотрудникам. Это сокращает время ожидания ответов и повышает общую эффективность работы команды. Кроме того, автоматизированные системы могут предоставлять клиентам возможность самостоятельно решать распространенные проблемы через интерфейсы самообслуживания.

По экспертным оценкам, в следующие 10 лет технологии на базе ИИ добавят около семи трлн долларов к мировому ВВП, а рост экономического эффекта от внедрения таких решений к 2030 году в мировой экономике превысит 15 трлн долларов [3, с. 283].

Выводы. Применение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в индустрии туризма представляет собой важный и многообещающий тренд, который значительно трансформирует все аспекты этого сектора. Начиная от автоматизации процессов обслуживания клиентов и персонализации предложений до оптимизации маршрутов и улучшения предсказательной аналитики, ИИ открывает новые горизонты для повышения качества услуг и удовлетворенности клиентов.

Современные методы использования ИИ, включая чат-боты, системы машинного обучения и аналитики больших данных, делают возможным не только более эффективное взаимодействие с клиентами, но и глубокое понимание их предпочтений и поведения. Это позволяет туристическим компаниям не только адаптироваться к переменчивым условиям рынка, но и проактивно предлагать решения, которые соответствуют ожиданиям потребителей.

Перспективы дальнейшего внедрения и развития технологий ИИ в туризме выглядят весьма

многообещающе. С каждым годом наблюдается рост инвестиций в эту сферу, а также активное внедрение новых технологий, таких как допол-

ненная реальность и биометрические системы, что способствует созданию уникального клиентского опыта.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Дорофеева, А. А. Факторы, влияющие на внедрение искусственного интеллекта в индустрии туризма / А. А. Дорофеева, Д. А. Абдуллаев // Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства: Материалы XI международной научно-практической конференции, Ялта, 26–29 марта 2024 года. — Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. — С. 326–328.

2. Новиков, Д. О. Искусственный интеллект в туризме: возможности использования и направления совершенствования законодательства / Д. О. Новиков // Туризм в современном мире: проблемы и перспективы: Сборник статей по материалам XII Всероссийской научно-практической конференции с международным уча-

стием, Тула, 12 декабря 2024 года. — Тула: Тульский государственный университет, 2025. — С. 127–133.

3. Полякова, О. Р. О потенциале использования искусственного интеллекта в современной индустрии туризма и гостеприимства / О. Р. Полякова // Инновационные подходы к управлению в экономических, технических и правовых системах: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 23 апреля 2024 года. — Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда», 2024. — С. 280–285. — DOI 10.31483/r-111543.

4. The Art of AI Maturity in Travel: отчет [Электронный ресурс] / Accenture // URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/travel/document/Accenture-The-Art-of-AI-Maturity-Travel.pdf> (дата обращения: 04.05.2025).



Ольга Валерьевна АРХИПОВА

доктор философских наук, профессор
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
olva@list.ru

Olga V. ARKHIPOVA

Doctor of Philosophy, Professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Олеся Станиславовна ТЕЛЕНКОВА

бакалавр, направление подготовки 43.03.03 Гостиничное дело
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
oltelen@mail.ru

Olesya S. TELENKOVA

Bachelor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СПЕЦИФИКА ПРОГРАММ ГОСТЕПРИИМСТВА МЕЖДУ РОССИЕЙ И СТРАНАМИ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА

Аннотация. В статье рассматривается национально-культурная специфика реализации программ гостеприимства между Россией и странами Ближнего Востока. Взаимодействие Российской Федерации и стран Ближнего Востока в сфере туризма и гостеприимства требует особого внимания к межкультурным особенностям. Реализация приема, событийных программ, таких как фестивали, деловые форумы, спортивные мероприятия и другие форматы событий, требует учета национальных традиций, религиозных норм и ожиданий гостей. Различия в ценностях, этикете и подходах к организации мероприятий могут существенно повлиять на их успешность. Авторы рассматривают национально-ориентированную программу лояльности «MUSLIM FRIENDLY», критерии сертификации по условиям этой программы.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, межкультурные коммуникации, программы гостеприимства, национально-культурная специфика туристов, дестинация, Ближний Восток.

NATIONAL CULTURAL SPECIFICITY OF HOSPITALITY PROGRAMS HOSPITALITY PROGRAMS BETWEEN RUSSIA AND MIDDLE EAST COUNTRIES

Abstract. The article deals with the national and cultural specifics of the implementation of hospitality programs between Russia and the Middle East countries. Interaction between the Russian Federation and the Middle East countries in the sphere of tourism and hospitality requires special attention to intercultural specifics. The implementation of reception, event programs such as festivals, business forums, sporting

events and other event formats requires consideration of national traditions, religious norms and expectations of guests. Differences in values, etiquette and approaches to organizing events can significantly affect their success. The authors consider the nationally oriented loyalty program “MUSLIM FRIENDLY”, certification criteria under the terms of this program.

Keywords: hospitality industry, intercultural communication, hospitality programs, national-cultural specificity of tourists, destination, Middle East.

Важнейшими навыками для успешного развития международных туристических продуктов и привлечения иностранных туристов в Россию является культурная и эмоциональная компетентность специалистов сферы туризма и гостеприимства. Эмоциональный и культурный интеллект вообще называют компетенциями XXI века. Их относят к мета-навыкам — тем, которые связаны с межличностными взаимодействиями и особо востребованы в сфере туризма и гостеприимства.

Коммуникации с реальными и потенциальными партнерами и туристами — представителями иных культур объективно являются основой деятельности предприятий гостеприимства, ориентированных на внешние рынки. Установление контактов, переписка и переговоры с представителями приоритетных страновых направлений требует знания их национально-культурной специфики и вариативности стилей общения. Прежде всего, особенности обслуживания клиентов иной национальной культуры должны знать сотрудники, имеющие личный контакт с гостями (Front Office). В целом, в настоящее время культурная вариативность деловых контактов становится повсеместной нормой [3, с. 78].

Взаимодействие Российской Федерации и стран Ближнего Востока в сфере туризма и гостеприимства требует особого внимания к межкультурным особенностям. Организация приема гостей, реализация событийных программ, таких как фестивали, деловые форумы, спортивные мероприятия и другие форматы событий, требует учета национальных традиций, религиозных норм и ожиданий гостей. Различия в ценностях, этикете и подходах к организации мероприятий могут существенно повлиять на их успешность.

Актуальность исследования обусловлена изменяющейся географией туристических потоков и необходимостью предприятий индустрии гостеприимства адаптироваться к новым требованиям организации мероприятий. В современных условиях важно разрабатывать такие стандарты проведения событийных программ, которые учитывают межкультурные особенности взаимодей-

ствия как персонала с гостями, так и самих форматов мероприятий, обеспечивая высокий уровень сервиса и комфортное участие для представителей различных культурных традиций.

Цель исследования — в результате анализа культурных и этнических особенностей гостей из стран Ближнего Востока предлагается разработать методические рекомендации по взаимодействию персонала предприятий гостеприимства с иностранными гостями, по адаптации и организации событийных программ, что позволит обеспечить комфортное пребывание гостей, повысить качество обслуживания и создать благоприятные условия для проведения мероприятий с учетом межкультурных различий.

Развитие международного туризма и укрепление экономических связей между Россией и странами Ближнего Востока обострили необходимость более глубокого учета культурных различий в сфере гостеприимства. Гостеприимство — это не просто сервис, а важный инструмент формирования имиджа страны, и успех программ в этой области во многом зависит от того, насколько деликатно и грамотно учитываются культурные нормы и ожидания гостей.

Ключевым фактором роста стал запуск инициативы «Russia Halal Travel», направленной на сертификацию отелей и ресторанов, соответствующих нормам шариата. На 2024 год в Москве и Казани насчитывается более 150 точек с сертифицированным халяль-питанием, и более 70 отелей предлагают адаптированные условия для мусульманских туристов.

Для дальнейшего развития программ гостеприимства между Россией и странами Ближнего Востока требуется:

- проводить обучение персонала в сфере кросс-культурной коммуникации;
- включать элементы арабской культуры в оформление и сервис (например, приветствия, одежда персонала, музыка, дизайн интерьеров);
- обеспечить высокую степень приватности — отдельные зоны отдыха, SPA-услуги с учетом гендерного разделения и т. д.

Организация обслуживания туристов из арабских стран — это не просто вопрос логистики, а тонкая работа с культурным кодом [1, с. 48]. Ошибки, на которые в европейском контексте могут не обратить внимания, в арабском мире могут восприниматься как неуважение. В арабских странах важны протокольные нормы. Официальные мероприятия требуют строгой иерархии, четкого соблюдения субординации, уважительного отношения к старшим и представителям власти. Ключевые особенности, которые следует учитывать в процессе коммуникации с представителями арабских стран представлены в таблице.

В ОАЭ принято приглашать VIP-гостей в «majlis» — отдельную комнату для общения, обставленную коврами и низкими диванами. Это можно интегрировать в концепт мероприятия.

Арабская культура высоко ценит гостеприимство как форму уважения, и изобилие еды (в т. ч. фруктов и сладостей) символизирует благословение. Неожиданно скромный банкет может обидеть [4, с. 188].

В некоторых странах, например в Саудовской Аравии, использование черного цвета в оформлении интерьера ассоциируется с трауром, поэтому его следует избегать в декоре.

Таблица

**Ключевые особенности коммуникации с представителями арабских стран
(составлено авторами на основе [3, с. 56; 4, с. 180])**

Критерии	Особенности
Форма и внешний вид персонала	Опрятность и строгость — крайне важны. Открытая одежда у женщин, небрежный внешний вид у мужчин или сильный парфюм могут восприниматься как нарушение норм. Гендерное разделение — желательно, чтобы женский персонал обслуживал женщин, а мужской — мужчин. Особенно это важно при оказании спа-услуг, на ресепшене отелей и в зонах отдыха. Форма одежды должна быть закрытой, нейтральной по цветам (особенно избегать слишком ярких или вызывающих тонов)
Коммуникация и этикет	Личное пространство и контакт — при приветствии не принято касаться, особенно женщин. Рукопожатие возможно только по инициативе арабской стороны. Прямой взгляд и жесты — избыточный зрительный контакт может считаться навязчивым. Жесты рукой или ногой в сторону собеседника недопустимы. Вежливость и титулы — при обращении часто используют фразы вроде «шейх», «сайид», даже если речь не идет о формальном титуле. Это проявление уважения. Язык общения и протокол: важно учитывать предпочтения в языке. Английский широко используется в деловом общении, но знание нескольких фраз на арабском языке может повысить уровень доверия
Декорации и оформление пространства	Изображения людей и животных в исламской культуре часто считаются нежелательными, особенно в религиозные периоды или при организации мероприятий с духовным подтекстом. Алкоголь и свинина — даже визуальное присутствие этих продуктов может быть воспринято негативно. Лучше избегать демонстрации бутылок вина, в том числе если они декоративные. Дизайн — ценится эстетика Востока: арабская вязь, орнаменты, спокойные тона (песочные, изумрудные, золотые), фонтаны, мягкий свет, натуральные ткани [5, с. 370–371]. Музыка — живая музыка допустима, но без агрессивных ритмов. Лучше отдать предпочтение инструментальным восточным мелодиям
Особенности расписания	Пятикратная молитва: важно предусмотреть время и пространство для намаза, особенно во время долгих мероприятий или конференций. Священные месяцы — например, во время Рамадана необходимо подстроить график мероприятий, избегать дневных банкетов и соблюдать обрядовые паузы

С 2017 года в России реализуется национально-ориентированная программа «Halal Friendly». Ее оператором выступает компания «Спутник-спорт & бизнес тревел». С 2024 года программа трансформировалась и теперь носит название «Muslim Friendly». Теперь она реализуется органом по сертификации — АНО «Российская система качества» — национальной системой мониторинга качества («Роскачество»), курируется Центром компетенций Халяль совместно с муфтиятами регионов Российской Федерации.

Орган по сертификации «Роскачество-Халяль» приступил к сертификации туристических услуг и услуг размещения (гостиниц) по стандартам Muslim Friendly. Для этого Центр компетенций Халяль при Роскачестве совместно с муфтиятами регионов РФ разработал стандарты Muslim Friendly, базирующиеся на стандартах более чем 30 стран мира, где такая система сертификации уже существует (стандарте Организации исламского сотрудничества, стандарте стран Персидского залива, стандарте Малайзии и т. д.).

Система стандартов подразумевает свод норм и правил, которым должны соответствовать услуги предприятий сферы гостеприимства: в номер отеля (по запросу гостя) должен быть предоставлен Коран, молитвенные коврики и другие религиозные атрибуты, отсутствовать в меню и мини-баре алкоголь, а также другие требования. Нормы распространяются не на все номера, а на конкретные, таким образом гостиница может одинаково радушно принимать и гостей-мусульман, и гостей других конфессий.

Внедрение стандартов Muslim Friendly и сертификация гостиниц, ресторанов и конгрессно-выставочных мероприятий на их соответствие позволит упростить процесс подготовки к отдыху или бизнес-поездкам как иностранным гостям, так и россиянам-мусульманам [2].

Программа предусматривает учет национальных, культурно-специфических особенностей туристов с целью удовлетворения их потребностей во время путешествия, повышения лояльности и наращивания туристского потока по направлениям.

Программа ориентирована на граждан Ирана, Малайзии и Океании, стран ЮВА, Ближнего Востока, представителей ислама по всему миру. Базируется на стандартах более чем 30 стран мира, где такая система сертификации уже существует (Организации исламского сотрудничества, стандарте стран Персидского за-

лива, стандарте Малайзии и т. д.) и учитывает предпочтения крупных целевых групп потребителей, как в бытовых вопросах, так и в вопросах питания, организации экскурсионных программ, обеспечения размещения туристов, в том числе религиозных ритуалов.

Основной целью программы является привлечение туристов-мусульман из других стран, а также из регионов России (в мире более 2 миллиардов мусульман).

Согласно условиям программы предприятие гостеприимства подвергается оценке на предмет возможности получения сертификата соответствия с учетом следующих критериев:

- наличие места в номере для ежедневной молитвы (намаза) или наличие молельной комнаты с необходимым оборудованием (коврики, чётки);
- присутствие в номере указателя направления на Мекку (Кибла) и расписания времени молитв;
- возможность для гостей арендовать молитвенный коврик;
- санузел, оборудованный в соответствии с мусульманскими стандартами для удобного осуществления омовения (гигиенический душ);
- наличие услуг общественного питания (рестораны, бары), соответствующих стандарту «Халяль», а также услуги доставки еды с аналогичным сервисом;
- возможность организации ифтара и сухура (приемы пищи после захода солнца и перед рассветом) для гостей в период Рамадана (мусульманского поста);
- отдельные места общего пользования (тренажерные залы, пляжи, бассейны, сауны, массажные салоны и SPA-кабинеты) для мужчин и женщин или отдельный график посещений;
- запрет наличия в номерах картин с изображением людей и животных, а также материалов, несовместимых с исламскими нормами;
- запрет наличия в номерах минибара с алкогольной продукцией;
- персонал должен носить униформу, соответствующую исламским нормам, и быть того же пола, что и обслуживаемые гости.

Стоимость работ по сертификации рассчитывается индивидуально, однако она зависит от трех основных факторов.

1. Категории производства Заявителя.
2. Минимального времени аудита.
3. Дневной ставка эксперта.

Минимальная цена сертификации составляет 50000 рублей в год [2].

Учет межкультурных особенностей — не просто вежливость, а стратегический подход, позволяющий не только повысить туристическую привлекательность России, но и выстроить доверительные отношения с партнерами из Ближнего Востока. Чем глубже и искреннее будет понимание культурных кодов, тем устойчивее окажутся туристические и деловые

связи между регионами. Можно с уверенностью говорить о том, что в сфере туризма и гостеприимства культурная компетентность играет определяющую роль в профессиональной успешности. И здесь есть над чем работать, в то время как IQ человека практически не меняется после определенного возраста, CQ (культурный интеллект) и EQ (коэффициент эмоционального развития) продолжает развиваться на протяжении всей жизни.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Зелезинский, А.Л. The role of staff emotional and cultural intelligence in forming competitiveness hospitality industry / А.Л. Зелезинский, О.В. Архипова // Экономический вектор. — 2022. — № 4 (31). — С. 47–50.

2. Официальный сайт АНО «Российская система качества» («Роскачество») [Электронный ресурс] / РОСКАЧЕСТВО // URL: <https://roskachestvo.gov.ru/upload/halal/stoimost.pdf> (дата обращения: 10.04.2025).

3. Формирование системы развития эмоциональной и кросс-культурной компетентности персонала контакт-

ной зоны гостиничного предприятия / С.А. Степанова, О.В. Архипова, А.С. Скобельцына, А.В. Николаев. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. — 138 с.

4. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival / G. Hofstede. — HarperCollins Publ., 1991. — 279 с.

5. Trompenaars, F. A New Framework for Managing Change Across Cultures / F. Trompenaars, P. Woolliams // Journal of Change Management. — 2002. — № 3 (4). — С. 361–375.



Владимир Александрович ГЛАДЧЕНКО

аспирант
направление подготовки «Экономика»
Ростовский государственный университет путей сообщения
Ростов-на-Дону, Россия
gladchenko.volodya@mail.ru

Vladimir A. GLADCHENKO

PhD student
specialty «Economics»
Rostov State Transport University
Rostov-on-Don, Russia



Ольга Алексеевна СКИДАН

магистрант,
программа «Дипломатия Российской Федерации и зарубежных государств»
Санкт-Петербургский государственный университет
Санкт-Петербург, Россия
skidanolga99@gmail.com

Olga S. SKIDAN

Master's student
program «Diplomacy of the Russian Federation and foreign countries»
St. Petersburg State University
St. Petersburg, Russia

ФЕНОМЕН КЛАСТЕРИЗАЦИИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА: ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

Аннотация. В статье рассмотрен кластерный подход к развитию отдельных сфер деятельности общества. Авторами акцентируется внимание на процессе кластеризации, выходящей за пределы регионов и таким образом переходящей в новую качественную форму неотъемлемого элемента международного гуманитарного сотрудничества. Также авторское внимание обращено к вопросам кластеризации на международном и отечественном уровне. Проанализированы следующие тематические данные: исторический дискурс кластеризации в ЮАР, особенности развития туристической отрасли в Австралии, региональные аспекты кластеризации на территории России с оценкой ее текущего состояния и перспектив развития. Сформулированы выводы о значимости туристских кластеров и кластерного подхода в целом для определения роли туризма в государственной и общественной жизни.

Ключевые слова: дипломатия, кластеризация, туризм, экология, развитие, Россия, международный, экономика.

CLUSTERIZATION PHENOMENON IN THE SPHERE OF TOURISM: FOREIGN AND RUSSIAN EXPERIENCE

Abstract. The article deals with the cluster approach to the development of individual spheres of society's activity. The authors focus on the clustering process, which goes beyond the regions and thus becomes a new qualitative form of an integral element of the international humanitarian cooperation. The author's

attention is also focused on clustering issues at the international and domestic levels. The following thematic data are analyzed: historical discourse of clusterization in South Africa, specifics of the tourism industry development in Australia, regional aspects of clusterization in Russia with an assessment of its current state and development perspectives. Conclusions are drawn about the importance of tourism clusters and the cluster approach in general for determining the role of tourism in state and public life.

Keywords: diplomacy, clustering, tourism, ecology, development, Russia, international, economics.

Туристский бренд — мощный элемент внешнеполитического позиционирования, а кластерный подход, в свою очередь, его необходимый инструмент. Основоположителем кластерной теории считается экономист М. Портер, чья идея сводилась к поиску конкурентоспособности в рамках исследования механизма продвижения в рамках баланса общественного производства [10, с. 102–103].

Наряду с М. Портером следует выделить другого ученого — М. Энрайта, который внес вклад в развитие кластеризации под призмой регионализации, выделяя три уровня конкурентного преимущества регионального кластера: супранациональный, национальный и локальный. Следовательно, конвергенция предмета изучения двумя исследователями является примером успешной интеграции научных идей, служащих дополняющими элементами единого целого [6, с. 86–93].

Посредством имплементации кластерного подхода происходит процесс спецификации территориальной единицы, устанавливающий региональные особенности кластера, выделяя его из множества других. Этот может послужить укреплению межрегионального сотрудничества, побратимства и дипломатии, а также ее новым формам и направлениям. Окунемся в исторический дискурс и рассмотрим практику применения кластеризации более подробно.

Успешная практика реализации туристских кластеров: международный опыт. К первым туристским кластерам следует отнести датируемые 80-ми годами XX века американский винный кластер — виноградарская зона в долине Напа (штат Калифорния, США) и австралийский экотуристский кластер — тропические леса в городе Кейрнс и его окрестностях (штат Кливленд, Австралия). В 1999 году Южно-Африканская Республика (ЮАР) приняла национальную стратегию развития туристских кластеров [1, с. 51].

Индустрия туризма в ЮАР начала развиваться в 1990-х годах в связи с падением режима апартеида (апартеид — официальная политика

расовой сегрегации, то есть принудительное разделение людей по расовым, этническим и (или) другим группам в повседневной жизни [2]).

Опыт ЮАР показателен по причине того, что органы государственной власти и местного самоуправления проводили кластерную политику по трем основным направлениям:

- содействие институциональному развитию туристских кластеров посредством привлечения международной консалтинговой компании (группы компаний) и создания специализированной Управляющей группы, определения стратегических направлений развития кластеров и плана действий, формировании информационного взаимодействия между участниками туристских проектов в процессе проведения семинаров, рабочих встреч, консультаций;

- развитие механизмов поддержки кластерных проектов, в том числе обеспечение модернизации турпродуктов, их маркетинговое сопровождение (продвижение на рынке), а также привлечение инвестиций;

- создание благоприятных условий развития туристских кластеров при поддержке сферы безопасности и профобразования.

Инициатива создания туристских кластеров в качестве инструмента обеспечения постоянного роста показателей международной туристской привлекательности и повышения конкурентоспособности страны на мировой рынке туризма способствовала принятию южноафриканскими властями решения об образовании:

- одного кластера на национальном уровне;
- двух тематических кластеров;
- четырех локальных кластеров [3, с. 6].

Для реализации национального туристского кластера в ЮАР был создан международный консорциум, объединивший несколько профильных компаний из Южной Африки, Новой Зеландии и Америки. Консалтинговые работы финансировались за счет средств южноафриканского государственного бюджета. Идея проекта исходила из мотивов определения вектора развития туристской индустрии как источника поступления денежных

средств и генератора рабочих мест в стране при поддержке завязанных на сотрудничестве заинтересованных сил.

Местная кластеризация зависела от социально-экономических условий того или иного региона ЮАР. Однако международный опыт свидетельствует о необходимости обеспечения индустрии туризма на местах широкими связями (формальными и (или) неформальными), где важную роль играют доверие и диалог. Кроме того, в ЮАР инициативу локального туристского кластера проявляли снизу, то есть на местах заинтересованные стороны путем самоорганизации продуцировали стратегию развития местного туризма со всемерной поддержкой процесса принятия решений сверху.

Кластерный подход в организации международной туристской деятельности наиболее ярко проявляется на примере экотуризма, в методах использования которого больше всего преуспели австралийцы, прежде всего, ввиду наличия уникальных природно-географических ландшафтов (рисунок 1).

В Австралии располагается 550 национальных парков, 15 из которых входит в список природного наследия мирового значения [9]. Благодаря

интересу к экологии (экологически ориентированным туристским объектам) австралийское государство привлекает внимание путешественников по всему миру, обеспечивая сохранность природных ресурсов, заботясь о национальных парках, заповедниках и активно пропагандируя культуру отдыха в единении с окружающей средой.

Итоги зарубежного внедрения кластерных проектов в сфере туризма отличаются историческим прагматизмом, творческой индивидуальностью и управленческой новизной, что характерно и актуально также для российской действительности.

Отечественный опыт развития кластеризации.

В социально-экономическом, политическом, культурно-историческом и туристском секторах большинства государств мира присутствует стремление к максимально возможному «открытию» границ. Это также соответствует проводимому в России курсу развития самого большого по территории округа в государстве, а именно Дальнего Востока.

Российский Дальний Восток обладает огромным потенциалом для развития как внутреннего, так и заграничного (особенно среди китайских путешественников) туризма. Незисведанные



Рисунок 1 — Главные эколого-туристские центры Австралии (составлено авторами на основании [9])

природные красоты, богатая культура и захватывающая история привлекают все больше внимания к региону, а совершенствование транспортной инфраструктуры открывает новые возможности для отечественной туристской отрасли.

Рассмотрим, какие факторы влияют на российскую индустрию туризма.

1. Дипломатический диалог: основа для роста и развития туристского потенциала Дальневосточного федерального округа.

Поддержание динамики российско-китайских отношений играет ключевую роль в развитии туристской привлекательности Дальнего Востока. Взаимные визиты Президента России Владимира Путина и лидера Китая Си Цзиньпина, встречи дипломатических делегаций и деловые переговоры партнеров по бизнесу способствуют созданию благоприятной атмосферы для укрепления сотрудничества в сфере туризма.

Соглашение о безвизовом режиме и последующие процессы упрощения визовых процедур предусматривают более выгодные туристские условия для китайских визитеров, планирующих посетить российское приграничье.

2. Транспортные потоки: инновационные маршруты и комфортный сервис.

Строительство современных транспортных коридоров, в частности, автомагистрали «Амур», комплекса железнодорожных линий и морских портов упрощает логистическую составляющую туристской индустрии.

Новообразованные маршруты движения позволяют туристам из Поднебесной быстро и комфортно добраться до основных достопримечательностей России в приграничных регионах: Байкал, Камчатка, Сахалин и Приморье.

3. Формирование туристского кластера: новые возможности для путешественников.

Развитие туристских кластеров — направление в экономике перспективное и многоплановое. Существует большое количество терминов, обуславливающих значение туристских кластеров, при этом все они сводятся к единой сути — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих компаний и заинтересованных структур, охватывающих определенную территорию и совместно участвующих в формировании и реализации туристских продуктов и услуг при непосредственном использовании туристско-рекреационного потенциала отдельно взятой местности.

Исходя из терминологического значения, центральное место в туристских кластерах занимают туристские ресурсы (обычно их отождествляют с природными ресурсами), туристские продукты образуют специализированные компании, оказывающие услуги в сфере туризма, а главным действующим лицом выступает турист, на которого, собственно, и направлена деятельность всех участников кластера.

Рассмотрим практическую туристскую деятельность на основе кластерного подхода.

На Дальнем Востоке образуется туристский кластер, ориентированный на иностранцев. Кластеризация региона напрямую связана с развитием инфраструктуры для туристов, включая отели, гостиницы, рестораны, развлекательные комплексы и туристские информационные центры.

Программы путешествий разрабатываются с учетом специфических интересов китайских туристов, предлагая им возможность познакомиться с природными богатствами, культурными ценностями и историей региона.

Согласно международному туристскому рейтингу, формируемому Всемирной туристской организацией (являющейся специализированным межправительственным учреждением системы Организации Объединенных Наций), Российская Федерация располагается на 31 месте среди всех стран мира с 6,4 млн международных посещений и долей 0,6% от общего количества межгосударственных визитов [11].

Представляется интересным факт, что больше всего путешественников привлекают богатая история, архитектура и культурное влияние страны, а также безопасная обстановка и благоприятная атмосфера в регионе.

Опираясь на приведенные выше аргументы, можно отметить, что развитие туристского потенциала на Дальнем Востоке среди китайских туристов объясняется следующими факторами (рисунок 2).

Помимо обозначенных выше направлений туристского развития Дальневосточного федерального округа рекреационный потенциал данного региона огромное значение для его экономики. Увеличение туристских потоков приводит к созданию новых рабочих мест (развитие кадрового потенциала), обеспечивает приток инвестиций в учреждение предприятий малого и среднего бизнеса, а также стимулирует рост экономики страны и региона в целом.



Рисунок 2 — Ключевые факторы успеха туристской отрасли на Дальнем Востоке
(составлено авторами)

Влияние туризма на экономику региона и страны осуществляется как прямо, так и косвенно. Прямое туристское воздействие состоит в росте доходной части бюджета ввиду расходов путешественников на проживание, питание, транспорт, развлекательные услуги. Полученные от туристов средства вкладываются в совершенствование инфраструктурных возможностей, что повышает качество жизни местного населения и позволяет открывать новые туристские локации.

Косвенное экономическое воздействие туризма опосредуется через создание нового потребительского спроса. Иными словами, туристский спрос на отдельные виды товаров и услуг способствует развитию местной промышленности.

Кроме того, туризм позволяет поддерживать локальный бизнес, а в рамках международного туризма фиксируется перемещение капитала, в том числе накопленного в государствах с высоким уровнем экономического развития, в развивающиеся страны.

Таким образом, дальневосточное направление обладает огромным потенциалом для привлечения иностранных (прежде всего, китайских) туристов. Развитие дипломатических отношений, создание современной инфраструктуры, разработка привлекательных туристских программ и эффективная работа туристского кластера — все эти факторы направлены на формирование имиджа российского Дальнего Востока в качестве одного из самых популярных направлений для путешествия среди китайских и других региональных визитеров.

Состояние и тенденции развития туристских кластеров в различных регионах России. Опыт развития туристских кластеров в российских регионах демонстрирует значительный потенциал для развития внутреннего туризма и экономики субъектов страны в целом.

Одним из наиболее продуктивных примеров является туристский комплекс, сформированный вокруг объектов зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи. Здесь были созданы два основных кластера — Прибрежный («Имеретинский

курорт») и Горный (курорт «Красная Поляна»), которые охватывают современную инфраструктуру для пляжного и горнолыжного отдыха.

Другим ярким примером является туристский маршрут «Золотое кольцо России», объединяющий несколько древних городов Центральной России. Владимирская область, являясь ключевым регионом данного маршрута, демонстрирует высокие показатели развития туризма с лидирующими позициями в Центральном федеральном округе по объему туристских услуг и числу мест размещения.

В Рязанской области успешно развивается туристско-рекреационный кластер «Касимовский» [8]. В рамках данного проекта была разработана концепция развития туризма, создан туристско-информационный центр, проводятся обучающие мероприятия для предпринимателей. В результате в городе появились новые гостиницы, кафе с национальной кухней, проводятся гастрономические мастер-классы.

Правительство России приступило к разработке программ поддержки отечественной туристической индустрии в 2016 году — когда доступ к иностранным, в основном, европейским туристским объектам был затруднен по разным причинам

(из-за напряженных отношений со странами Европейского союза, стремительного и неуклонного роста курса доллара и евро к рублю) для граждан России среднего класса. Вместе с тем российские курорты и города с историческими достопримечательностями оказались не готовы к массовому наплыву отечественного турпотока ввиду низкого уровня сервисного обслуживания и неудовлетворительно развитой инфраструктуры. Данные факторы стали мощным толчком к объединению организаций туристской направленности и образованию туристских кластеров [7].

На территории России можно выделить 6 региональных действующих туристских кластеров (рисунок 3).

Каждый кластер создан с целью повышения конкурентоспособности региона в туристском сегменте. Вновь входящие компании способствуют появлению новых направлений туризма и внедрению инноваций в сфере отдыха, развлечений и спорта. С помощью мер государственной поддержки, частного финансирования, развития партнерских отношений с отдельными (дружественными) государствами, туристские кластеры вносят неотъемлемый вклад в поддержание

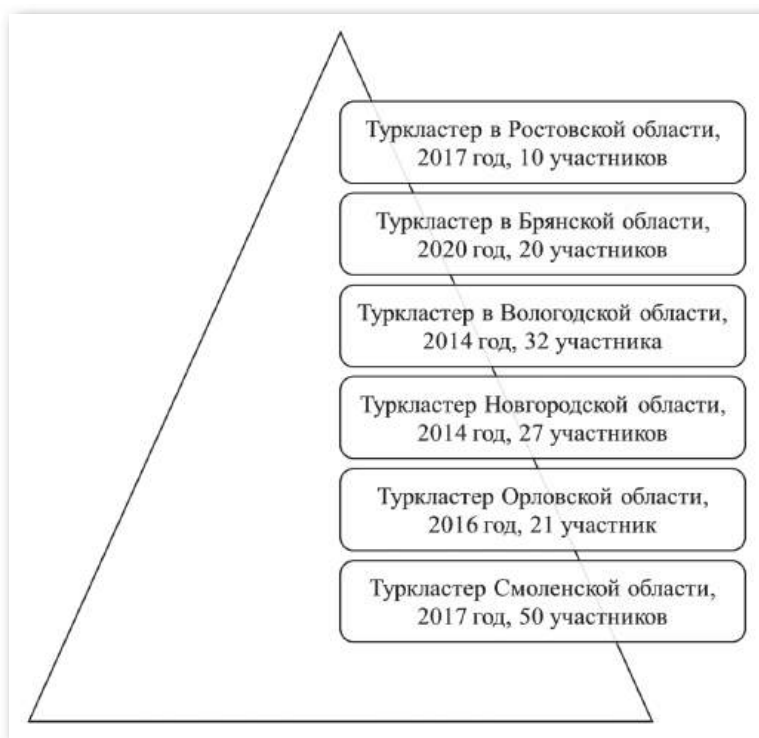


Рисунок 3 — Кластеры по туризму и спорту, созданные в российских регионах (составлено авторами на основании [7])

и популяризацию национальных туристских достопримечательностей.

В ближайшие годы планируется дальнейшее внедрение туристских кластеров на необъятных российских просторах. Так, до 2030 года рассчитано построить 10 новых круглогодичных курортов на побережьях Балтийского, Азовского, Черного, Каспийского и Японского морей, а также у озера Байкал (наименование проекта — «Пять морей и озеро Байкал») [4].

В рамках рассмотрения особенностей кластеризации как на мировом, так и на отечественном уровне можно выделить общие тенденции ее развития на стыке различных областей знания. Рассмотрим их более развернуто.

Туристский кластер как территориальная единица представляет собой комплекс туристской инфраструктуры и служит элементом парадипломатии. Согласно Новому дипломатическому словарю, парадипломатия — это международные (внешние, транснациональные, трансграничные) связи субнациональных (нецентральных, региональных, местных) органов власти [5]. Следовательно, кластеризация может выступать в качестве эффективного инструмента развития парадипломатии в экономико-гуманитарной сфере посредством гуманитаризации процессов.

В данный период времени международно-политические процессы могут быть интегрированы через индустрию туризма и гостеприимства. Будучи важным треком гуманитарного сотрудничества за рубежом исследуемая индустрия является одной из важных категорий «мягкой силы» как формы политического воздействия, принципы, методы, подходы и инструментарий которого позволяют добиваться желаемых результатов на основе добровольного участия, симпатии и привлекательности, а не силового принуждения и «умной силы», подразумевающей под собой синергию компонентов силы убеждения и силы принуждения с целью увеличения эффективности политического действия для достижения поставленных целей в определенной ситуации [5].

В свою очередь, благодаря кластерной концепции формируется определенный бренд территории, который может повысить привлекательность региона как туристской дестинации внутри страны. Но, помимо этого, за пределами государства формируется свое восприятие туристской единицы, что оказывает позитивное влияние на внешнеполитическое позиционирование государства в целом.

Благодаря кластеризации происходит оптимизация процесса воплощения совместных инициатив между регионами и субнациональными единицами, что является важным компонентом «мягкой» и «умной» силы в непростых геополитических условиях сегодняшнего дня.

Развитие индустрии туризма и гостеприимства в рамках кластеризации стимулирует продвижение экологических инициатив. Так, историко-культурный потенциал и природное наследие становится предметом международного обсуждения, что демонстрирует злободневность данной темы не только на региональном, но и на глобальном уровне.

Более того, кластерный анализ не только диверсифицирует и расширяет географию, но и способствует конкретизации и спецификации территориальных границ. Этот процесс выступает неотъемлемым элементом для создания регулируемого и контролируемого туризма в условиях формирования и дальнейшего развития безопасной среды.

Заключение. Таким образом, развитие туристских кластеров может потенциально привести к приросту инвестиционного потенциала посредством региональных, государственных и международных программ, интенсификации турпотока и увеличению дохода туристской территории за счет транзакций туристов в регионе.

В заключении, отметим, что изучение кластерного подхода может быть актуальным вопросом для специалистов в области индустрии туризма и гостеприимства, а также парадипломатии (и дипломатии в целом), экономики и экологии.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, А. Ю. Туристские кластеры: содержание, границы, механизм функционирования / А. Ю. Александрова // Современные проблемы сервиса и туризма. — 2007. — № 1. — С. 51–61.
2. Апартеид в ЮАР: становление и падение режима [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал сетевого издания «ПРАВМИР» // URL:

<https://www.pravmir.ru/aparteid-chto-eto/> (дата обращения: 20.01.2025).

3. Волков, С. К. Зарубежный и российский опыт развития туристских кластеров / С. К. Волков // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. — 2016. — № 16 (237). — С. 5–15.

4. Новые туристические кластеры в России: как работать на недвижимости [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал контентной платформы «ДЗЕН» // URL: <https://dzen.ru/a/Zhj9q2SrbB5Tq-Mc> (дата обращения: 15.02.2025).

5. Новый дипломатический словарь [Электронный ресурс] / Дипломатическая академия МИД России // URL: <http://diplomaticdictionary.com/dictionary/> (дата обращения: 20.02.2025).

6. Пилипенко, И. В. Конкурентоспособность регионов: анализ теории кластеров М. Портера и региональных кластеров М. Энрайта / И. В. Пилипенко // «Города и городские агломерации в региональном развитии». Сборник материалов XX ежегодной сессии экономико-географической секции МАРС, Пушкино, 23–25 мая 2003 г. / Под ред. Ю. Г. Липеца — Москва: ИГ РАН, 2003. — С. 86–94.

7. Туристические кластеры России: от идеи к развитию туризма [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал Особых экономических зон России // URL: [https://оэз.рф/articles/turisticheskie-klastery-rossii-](https://оэз.рф/articles/turisticheskie-klastery-rossii-ot-idei-k-razvitiyu-turizma/?ysclid=m780yb3t7j_786459262)

[ot-idei-k-razvitiyu-turizma/?ysclid=m780yb3t7j_786459262](https://оэз.рф/articles/turisticheskie-klastery-rossii-ot-idei-k-razvitiyu-turizma/?ysclid=m780yb3t7j_786459262) (дата обращения: 10.02.2025).

8. Туристско-рекреационный кластер «Касимовский» [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал проекта «ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ МАЛЫХ ГОРОДОВ РОССИИ» // URL: <https://town-practices.ru/practices/kasimov/> (дата обращения: 05.02.2025).

9. Экотуризм в Австралии [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал австралийской международной компании «DOUBLE BAY INBOUND TRAVEL» // URL: <http://australia-travel.ru/australia/ekoturizm/ekoturizm-v-avstralii> (дата обращения: 01.02.2025).

10. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. — New York: Free Press, 1980. — 396 p. (Republished with a new introduction, 1998).

11. World Tourism Rankings [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал независимой международной организации «COUNTRY CASSETTE» // URL: <https://countrycassette.com/world-tourism-rankings-by-country-2022/> (дата обращения: 10.01.2025).



София Леонардовна МОЗОКИНА

кандидат экономических наук, доцент
кафедра экономики и управления в сфере услуг
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
(г. Санкт-Петербург, Россия)
sofia.l.m@yandex.ru

Sofia L. MOZOKINA

PhD, Associate Professor
Department of Economics and Management in the Service Sector
Saint Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russia

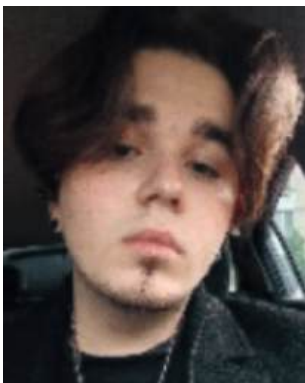


Сергей Александрович ГОЛОВИН

Студент 3 курса бакалавриата
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия

Sergey A. GOLOVIN

3rd year undergraduate student
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Даниил Дмитриевич Мозокин

Студент 3 курса бакалавриата
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия

Daniil D. MOZOKIN

3rd year undergraduate student
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Павел Михайлович Стерлин

Студент 3 курса бакалавриата
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия

Pavel M. Sterlin

3rd year undergraduate student
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

ЦИФРОВОЙ ПОМОЩНИК ДЛЯ ТУРИСТОВ С ДИАБЕТОМ 1 ТИПА

Аннотация. Представлен автономный веб-сервис для туристов с сахарным диабетом 1 типа, обеспечивающий персонализированный прогноз гликемии и расчёт доз инсулина без подключения к облаку и установки приложений. Модель использует ARIMA-прогноз и динамическую чувствительность к инсулину, реализованную в браузере через WebAssembly. Решение повышает медицинскую автономию путешественников и может быть интегрировано в цифровые сервисы индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: сахарный диабет 1 типа, цифровой самоконтроль, веб-приложение, прогноз гликемии, медицинская автономность, туристическая инфраструктура, персонализированная терапия.

A DIGITAL COMPANION FOR TOURISTS WITH TYPE1 DIABETES

Abstract. This paper presents an autonomous web-based service for tourists with type 1 diabetes, enabling personalized glucose forecasting and insulin dose calculation without cloud access or app installation. The model combines ARIMA forecasting and dynamic insulin sensitivity, executed locally in the browser. The solution enhances medical independence during travel and can be integrated into hospitality-related digital platforms.

Key words: Type 1 diabetes, browser-based application, glucose forecasting, medical self-management, digital health, travel assistance, personalized care, hospitality technology.

Рост распространённости сахарного диабета 1 типа, в том числе среди лиц молодого и среднего возраста, сопровождается увеличением числа людей с хроническими заболеваниями.

Все большее количество людей, увлеченных путешествиями и различными видами туристских поездок, сталкивается с неприятными последствиями этого заболевания, постепенно формирующего боязнь дальних поездок. Поездки, особенно в незнакомую климатическую и культурную среду, требуют от пациента высокого уровня медицинской автономии и постоянного самоконтроля. Однако традиционная организация туризма, как правило, не учитывает специфические потребности таких путешественников, что увеличивает риск острых состояний, прежде всего гипогликемии [3].

Сахарный диабет 1-го типа во всём мире считается одной из самых сложных форм диабета, ведь он сопровождает человека всю жизнь и требует постоянной самодисциплины. Любое колебание уровня глюкозы может привести к тяжёлым последствиям, поэтому пациентам приходится регулярно измерять сахар в крови, рассчитывать хлебные единицы в каждом приёме пищи и корректировать дозы инсулина. Количество зарегистрированных пациентов с сахарным диабетом неуклонно возрастает (рисунок 1).

Нарушение режима инсулинотерапии, изменения в структуре питания, физическая нагрузка, стресс и ограниченный доступ к квалифицированной помощи формируют сочетание факторов, осложняющих поддержание стабильного гликемического профиля. При этом значительная часть цифровых решений для диабета ориентирована на стационарное использование, требуют облачного подключения или привязки к специализированным устройствам. Возникает объективная необходимость в персонализированных, автономных инструментах поддержки, которые могли бы сопровождать пациента в путешествии, обеспечивая надёжный самоконтроль и снижение рисков в условиях ограниченной инфраструктуры.

Современные цифровые решения, направленные на поддержку пациентов с сахарным диабетом 1 типа, представлены преимущественно в виде мобильных приложений с облачной архитектурой. Наиболее распространённые из них — «mySugr», «DiabTrend», «Glooko» — предлагают функции дневника самоконтроля, визуализацию гликемии, синхронизацию с устройствами непрерывного мониторинга (CGM), напоминания о приёме пищи и инсулина, экспорт данных для врача. Их интерфейсы ориентированы на повседневную клиническую применимость и обеспечивают удобство для пользователя [5; 4].

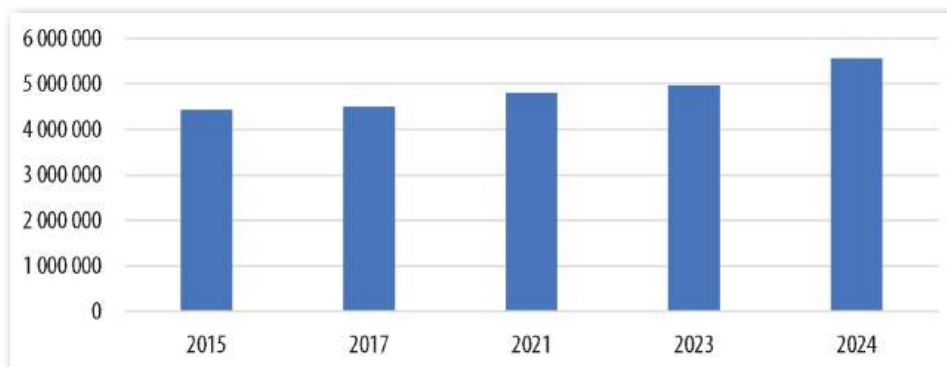


Рисунок 1 — Количество зарегистрированных пациентов с СД в РФ за период 2015–2024 гг. (чел.) (составлено авторами на основании [6])

Однако при внешней функциональной полноте указанные сервисы демонстрируют ряд методических ограничений. Прогнозирование гликемии и расчёт дозировки чаще всего базируются на статических правилах или «предобученных нейросетевых моделях», не адаптируемых к текущим данным конкретного пользователя. Подобные модели не перенастраиваются в режиме онлайн и не учитывают текущие изменения метаболического состояния пациента. Кроме того, логика расчёта остаётся скрытой («black-box»), что исключает возможность клинической интерпретации и затрудняет верификацию со стороны врача. Существенным упрощением также является пренебрежение фармакодинамической динамикой: коэффициент чувствительности к инсулину фиксируется или задаётся вручную, что не отражает физиологическое снижение эффективности препарата после инъекции.

В отличие от этого класса решений, предложенный подход реализует адаптивную модель ARIMA, автоматически перенастраиваемую на четырнадцатидневном скользящем окне гликемических данных конкретного пациента. Это позволяет учитывать индивидуальные тренды и вариабельность, сохраняя при этом интерпретируемость модели. Важная особенность заключается в том, что приложение анализирует всю собранную информацию с помощью алгоритмов в нейросети: запоминает приемы пищи, как реагировал организм на определённые дозы инсулина, и прогнозирует динамику уровня сахара на ближайшие 1–2 часа. При расчёте болюсной дозы вводится аналитически заданная функция чувствительности, отражающая фармакодинамиче-

скую эволюцию действия инсулина. Такой подход делает дозировку не только персонализированной, но и биологически обоснованной.

Ключевое отличие архитектурного уровня состоит в том, что все расчёты выполняются локально в браузере пользователя, в среде WebAssembly, без обращения к внешним серверам. Это обеспечивает максимальную приватность, исключает сетевые задержки и делает модель воспроизводимой и проверяемой — как самим пользователем, так и медицинским специалистом. За счёт реализации на базе web-технологий сервис может быть легко встроен в существующую цифровую инфраструктуру индустрии гостеприимства (например, тревел-приложения, платформы отелей), предлагая универсальный и этичный инструмент для поддержки диабетиков в поездках [5].

Таким образом, переход от обобщённых и непрозрачных облачных решений к автономной, персонализированной и проверяемой системе на клиентской стороне открывает новые горизонты в цифровой поддержке пациентов с СД1, особенно в контексте туризма и мобильных сценариев жизни.

Прогнозирование гликемии осуществляется с использованием адаптивной модели ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average), которая обучается на четырнадцатидневном скользящем окне индивидуальных гликемических данных пользователя. Модель автоматически подбирает параметры порядка авторегрессии (p), интегрирования (d) и скользящего среднего (q) путём минимизации информационного критерия (например, AIC). Для обеспечения корректности предположений о стационарности временного ряда каждый цикл адаптации сопровождается

применением тестов Augmented Dickey–Fuller (ADF) и Ljung–Box. Это позволяет учитывать индивидуальную динамику пациента и повышает точность краткосрочного прогноза уровня глюкозы в крови (до 2 часов вперёд).

Расчёт болюсной и коррекционной дозы инсулина реализован в виде задачи оптимизации, цель которой — минимизировать прогнозное отклонение гликемии от заданного целевого диапазона. Входными параметрами являются: объём активного инсулина в организме, запланированное потребление углеводов (в хлебных единицах), ограничения на разовую дозу и скорость изменения уровня глюкозы. Ключевым компонентом модели является аналитически заданная функция чувствительности к инсулину, аппроксимируемая в виде экспоненциального выражения. Такой подход позволяет учитывать временную эволюцию эффекта инсулина и адаптировать расчёт дозы в зависимости от времени, прошедшего с момента последней инъекции.

Архитектура системы реализована на принципах клиентской автономии. Все расчёты — как статистический прогноз, так и дозировочные вычисления — выполняются непосредственно в браузере пользователя с использованием технологии WebAssembly. Это позволяет достичь полной автономности без зависимости от серверных ресурсов или облачного хранения данных. Визуальный интерфейс построен с использованием HTML-шаблонов Jinja2 и библиотеки компонентов Bootstrap 5. Визуализация гликемии, прогнозов и дозовых кривых осуществляется через библиотеку Chart.js. Серверная часть реализована на Python-фреймворке Flask и обеспечивает авторизацию пользователей по протоколу OAuth 2.0 с расширением PKCE, а также предоставляет API для асинхронного обмена данными (AJAX).

На текущем этапе реализации разработан минимально жизнеспособный прототип (MVP) цифрового веб-сервиса, предназначенного для самоконтроля гликемии у пациентов с сахарным диабетом 1 типа. Сервис функционирует в стандартном браузерном окружении без необходимости установки приложений или использования облачной инфраструктуры. Реализованы ключевые модули: адаптивный прогноз уровня глюкозы на основе модели ARIMA, расчёт болюсной и коррекционной дозировки с учётом динамической чувствительности к инсулину, а также визуальное представление данных в удобном пользовательском интерфейсе. Доступ к функционалу осуществля-

ется через авторизованный вход, совместимый с широким спектром клиентских устройств.

С учётом автономной архитектуры и универсального доступа, система обладает потенциалом интеграции в цифровые сервисы индустрии гостеприимства. В частности, решение может быть применено в платформах медицинского туризма и тревел-медицины как встроенный инструмент самоконтроля для туристов с диабетом 1 типа. Кроме того, сервис может использоваться страховыми медицинскими компаниями в качестве цифрового компаньона к полису, повышающего ценность продукта за счёт снижения вероятности неотложных инцидентов во время путешествия.

Представленный автономный веб-сервис демонстрирует возможность персонализированной цифровой поддержки туристов с сахарным диабетом 1 типа в условиях повышенного медицинского риска. Локальное выполнение прогноза гликемии и расчёта дозировки инсулина без обращения к облачным сервисам повышает приватность и снижает зависимость от инфраструктуры. Применение адаптивной ARIMA-модели и экспоненциальной чувствительности $k(t)$ позволяет учитывать индивидуальные особенности пациента, сохраняя интерпретируемость и воспроизводимость алгоритмов.

Для путешественника это означает повышение автономности и снижение тревожности, связанной с перемещением, новыми условиями питания и доступностью медицинской помощи. Для индустрии гостеприимства — возможность включения цифрового ассистента как элемента инклюзивного сервиса, ориентированного на потребности гостей с хроническими заболеваниями. В более широком контексте «умного туризма» система поддерживает тренд на персонализацию и цифровую профилактику рисков.

Перспективы развития включают расширение архитектуры через API-интеграции — для подключения к страховым платформам, тревел-сервисам и медицинским порталам. Добавление геолокации позволит адаптировать параметры модели под смену часовых поясов, климатических условий и региональных особенностей питания. Разработка модуля тревожных уведомлений, активируемого по согласию пациента, обеспечит дополнительный уровень безопасности без нарушения приватности. Таким образом, сервис формирует технологическую и методическую основу для точечной цифровой поддержки мобильных пациентов с СД1.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Изъюров, Д. О., Фесенко, О. П. Цифровые технологии в сфере туризма // Научный альманах стран Причерноморья. — 2021. — № 3 (27). — С. 4–6.
2. Козлов М. В., Брыксин В. Е., Немчинова Е. Е. Факторы влияния цифровизации на туристский бизнес // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 2 (1). — С. 1–2.
3. Климонтов, В. И. Искусственный интеллект в диабетологии // Сахарный диабет. — 2021. — Т. 24, № 6. — С. 5–7.
4. DiabTrend AI Analytics Kft. DiabTrend whitepaper [Электронный ресурс]. — URL: <https://diabtrend.com> (дата обращения: 27.05.2025).
5. Tresp, V., Overhage, J. M., Bundschuh, M., Rabizadeh, S., Fasching, P. A., Yu, S. Going digital: A survey on digitalization and large-scale data analytics in healthcare // Proceedings of the IEEE. — 2016. — Vol. 104, No. 11. — P. 2180–2206.
6. STATBASE [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://statbase.ru/datasets/healthcare/number-of-diabetic-patients/> (Дата обращения: 20.05.2025 г.).

Раздел 5. НАШИ МЕРОПРИЯТИЯ

БИРЖА ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ ФАКУЛЬТЕТА СЕРВИСА, ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА 2025

В целях эффективной организации летней учебной и производственной практик обучающихся и повышения уровня участия работодателей в образовательной деятельности и процессе трудоустройства студентов 10 апреля 2025 года в учебном корпусе СПбГЭУ на 7-й Красноармейской, д. 6/8 состоялась «Биржа деловых контактов ФСТиГ 2025».

Ежегодное мероприятие факультета сервиса, туризма и гостеприимства прошло в профессионально-деловом интерактивном формате и включало: стендовую сессию с работодателями, посвященную вопросам практики и трудоустройства; насыщенную деловую программу с гостевыми лекциями, тренингами и заключительную кейс-мастерскую «Эффективная практика для студентов и работодателей».

Старт мероприятию был задан на официальном открытии, в котором приняли участие с приветственными словами: проректор по организации учебного процесса СПбГЭУ Юлия Малевич, декан факультета сервиса, туризма и гостеприимства Оксана Кострюкова, генеральный директор компании StagePro Александр Корчагин, специалист по работе со студентами управляющей компании ВАЛО СЕРВИС Елизавета Киселева, врио зав. кафедрой экономики и управления в сфере услуг Марина Волошинова, зав. кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса Светлана Степанова, зам. декана факультета Артур Кучумов, специалист по работе с молодежью Анна Никонова.

Центральным событием «Биржи деловых контактов ФСТиГ 2025» стала стендовая сессия — зона



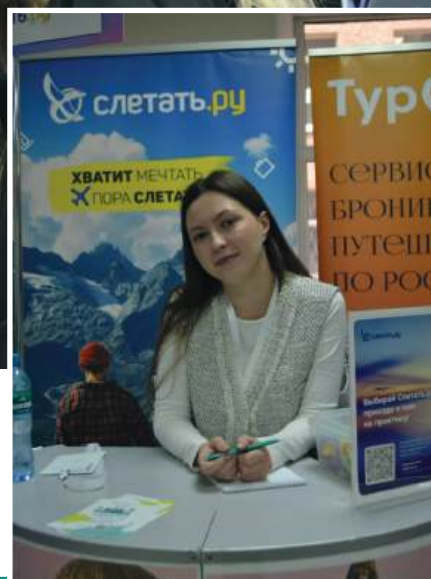
личных коммуникаций с профильными для факультета работодателями. Представители гостиничной, туристской и ресторанной сферы, а также конгрессно-выставочной индустрии отвечали на вопросы студентов. Среди компаний-участниц были отели «Cosmos Hotel Group» и «Corintina», Фонд «Росконгресс», КВЦ «ЭкспоФорум», туроператоры «Невские сезоны» и «Нева Тревел», сеть турагентств «Слетать.ру», сетевое издание «Ведомости. Северо-Запад», ресторан быстрого обслуживания «Вкусно и точка». Все организации предлагали студентам вакансии для летней учебной и производственной практики, предоставляя возможности для развития навыков и подготовки для построения будущей карьеры в сфере гостиничного и туристического бизнеса, а также конгрессно-выставочной индустрии.

Деловая программа состояла из цикла гостевых лекций по разным направлениям подготовки сту-

дентов. В частности, для студентов направления «Сервис» состоялся Public Talk «Об актуальном в индустрии событий» с Александром Корчагиным, генеральным директором компании StagePro. Модератором выступила студентка 2 курса направления 43.03.01 «Сервис» Александра Волкова.

Студентов направления «Гостиничное дело» заинтересовала гостевая лекция специалиста по работе со студентами управляющей компании ВАЛО СЕРВИС Елизаветы Киселевой «Карьера в отеле: от линейного персонала до генерального менеджера», посвященная реальным кейсам.

Для студентов направления «Туризм» был проведен тренинг «Строим карьеру в туризме с нуля: реальный кейс успеха и практические советы» от специалиста Слетать.ру, руководителя сервиса бронирования путешествий по России и ближнему зарубежью «Турслёт» Андрианковой Ксении Валерьевны.

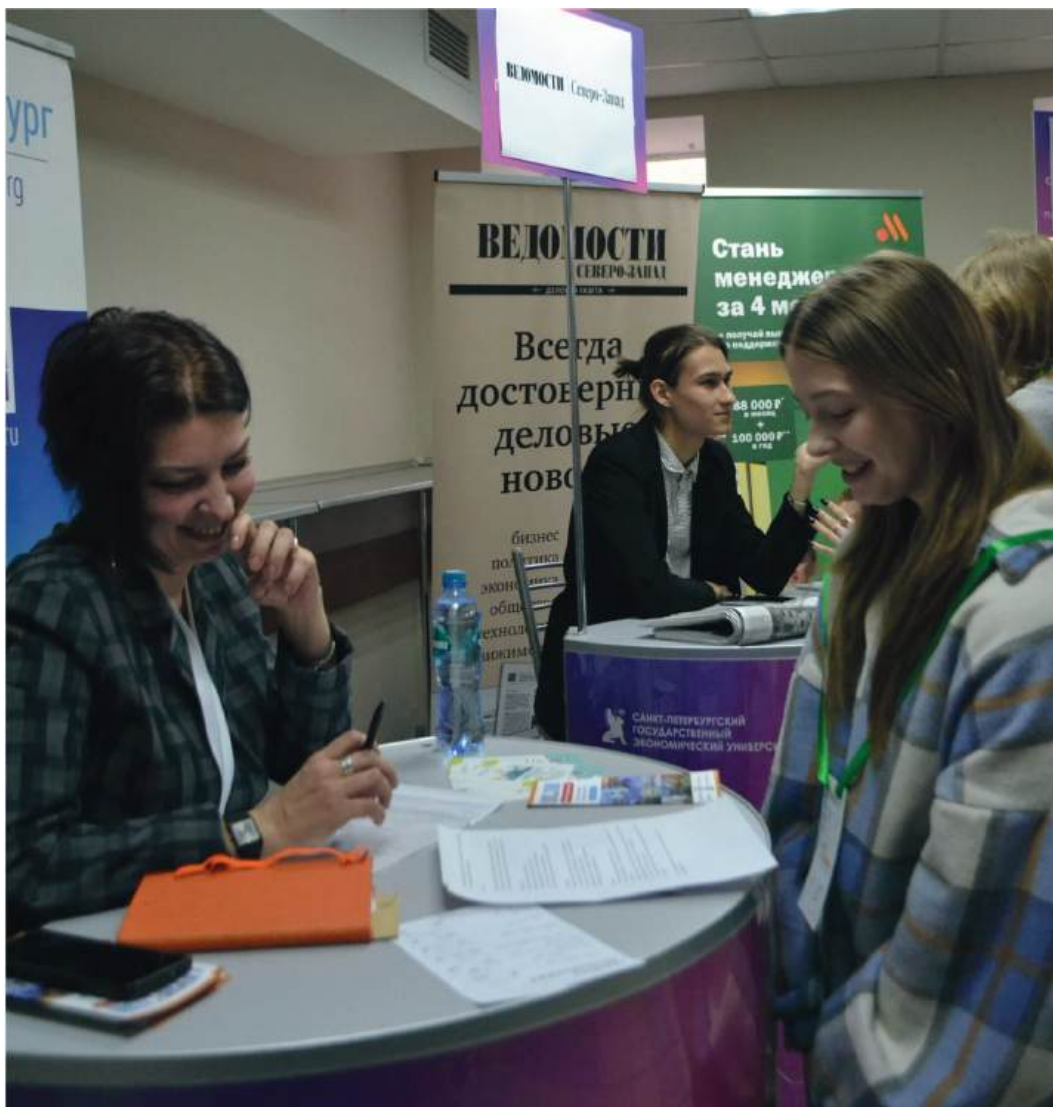


Кроме того, студенты получили возможность послушать лекцию о секретах ресторанного бизнеса от Андрея Перцева, основателя ресторанов Balagan, Litera G (настоящая грузинская кухня), Green 28 (паназия с завтраками целый день), Spica (кафе и пекарня с фермерскими продуктами) и Ognivo (масштабный ресторан итальянской кухни) на гостевой лекции «Концепция мест питания: разработка и реализация ресторанных проектов».

Финальным мероприятием «Биржи деловых контактов 2025» стала кейс-мастерская «Эффективная практика для студентов и работодателей». В данном мероприятии, предполагающем прямую коммуникацию, студенты совместно с работодателями смогли найти тот самый идеальный вариант практики, который будет эффективен для всех.

Чрезвычайно важным аспектом «Биржи деловых контактов» стало активное участие Студенческого совета факультета сервиса, туризма и гостеприимства в организации Биржи в качестве «оператора мероприятия» на всех этапах подготовки — от проработки концепции до организации и проведения. Интерес как со стороны студентов, так и со стороны работодателей подтверждает актуальность и эффективность подобного формата взаимодействия с бизнесом.

Команда организаторов благодарит за поддержку в подготовке и проведении мероприятия партнеров и профессорско-преподавательский состав факультета сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ, Управление по работе с выпускниками и корпоративными партнерами, Учебно-лабораторный центр гостеприимства и индустрии событий!



**НА ФЕСТИВАЛЕ «В МУЗЕЙ — СЕГОДНЯ, В НАУКУ — ЗАВТРА!»
(21–30 марта 2025 г.)**

VIII Межмузейно-вузовский фестиваль «В музей — сегодня, в науку — завтра!» в 2025 году прошел в Санкт-Петербурге традиционно в дни весенних школьных каникул с 21 по 30 марта, представив насыщенную культурную и деловую программу.

Тема фестиваля: «Прорывные технологии в науке в рамках Десятилетия науки и технологий 2022–2031 гг».

Организаторами фестиваля выступили Комитет по науке и высшей школе СПб, Санкт-Петербургский государственный университет, Центральный музей почвоведения им. В. В. Докучаева, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Агентство Музейных коммуникаций, Неправительственный экологический фонд им. В. И. Вернадского при поддержке Законодательного собрания Санкт-Петербурга и Ассамблеи народов Евразии и Африки.

В этом году в фестивале приняли участие 36 организаций и 42 площадки города Санкт-Петербурга.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, под руководством проректора по научной работе *Елены Анатольевны Горбашко*, активно включился в деловую и просветительскую программы фестиваля. Деловая программа включала в себя круглый стол «Фестиваль как драйвер развития научно-популярного туризма», где модератором от СПбГЭУ выступила *Зюкина Светлана Леонидовна*. На круглом столе с докладом выступила *Орловская Виктория Петровна*, ответственный за профориентационную работу факультета сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ, академический директор образовательной программы «Управление креативным бизнесом». Она поделилась практическим опытом по организации научно-популярного туризма и элементами основного и дополнительного образования факультета, профориентационными программами для молодежи в сфере сервиса, туризма и гостеприимства. *Васильева Елена Васильевна*, директор центра международных



научных исследований и проектов СПбГЭУ, на базе проекта Proprocreativity.ru продемонстрировала, как работает проектный менеджмент в креативных индустриях (музеи, галереи, выставки и пр.).

Для туристических компаний, специализирующихся на школьном, семейном и профориентационном туризме, Санкт-Петербургский государственный экономический университет в рамках Информационно-ознакомительного тура открыл свои двери на наб. кан. Грибоедова, 30–32. *Вера Владимировна Амосова*, помощник проректора по социальной и воспитательной

работе, провела экскурсию по историческому зданию Ассигнационного банка, *Колбина Анастасия Денисовна*, начальник отдела организации конкурсов и олимпиад обучающихся, *Шаповалова Ирина Михайловна*, начальник управления развития и контроля качества образовательной деятельности, *Кострюкова Оксана Николаевна*, декан факультета сервиса, туризма и гостеприимства, продемонстрировали возможности университета в сфере образовательного и креативного туризма. Туристические компании были очень заинтересованы в диалоге и сотрудничестве.



В организации и проведении всех мероприятий активно принимали участие студенты 2 и 4 курсов СПбГЭУ.

В Санкт-Петербургском государственном университете прошла Научно-познавательная конференция для школьников. Открыли конференцию *Елена Юрьевна Сухачева*, председатель оргкомитета фестиваля, и *Наталья Витальевна Андросенко*, начальник Управления по развитию молодежных научных исследований СПбГЭУ. Они отметили, что одна из целей фестиваля — вдохновить молодое поколение на поиск своего пути в исследовательской деятельности.

Доклады выступающих охватывали широкий круг тем: от метеоритов и почвенных микроорганизмов до зеленых технологий и экономических прогнозов. Опытные ученые, такие как Сергей Николаевич Бритвин, доктор геолого-минералогических наук, а также молодые ученые, среди которых Дарья Дорофейская и Карина Геворкян, поделились проектами, показав актуальность своей научной деятельности в сферах палеонтологии и экологии.

Спикеры и президиум выразили надежду, что такие мероприятия помогут школьникам не только расширить кругозор, но и заинтересоваться научными направлениями, которые могут стать основой для их будущей профессии.

Факультет сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ под руководством *Кострюковой Оксаны Николаевны*, декана факультета, и *Степановой Светланы Александровны*, заведующей кафедрой гостиничного и ресторанного сервиса, при участии *Амосовой Веры Владимировны* и студентки 4 курса *Первушиной Элизабетт* подготовили интерактивную многосоставную программу для студентов колледжа Кулинарного мастерства, школьников 501 и 503 школ: лекция «Евгений Онегин, формирующий геобренд города»; «Как старое сделать новым?», где *Виктория Петровна Орловская* показала принципы современного городского развития на примере петербургских пространств, включая креативное пространство ФСТиГ СПбГЭУ. Особый интерес вызвала деловая игра «Отельный кидбург», которую провел доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса *Андрей Валентинович Николаев*. Гости примерили на себя роли персонала и гостей отеля. Участники отметили, что мероприятия получились интересными и увлекательными.

В этом году университет постарался принять участие во всех программах фестиваля, т. к. видит в нем большой потенциал для популяризации науки, ее теоретических и практических научных знаний среди молодежи, в создании научно-образовательных маршрутов для школьников и студентов, для расширения их кругозора и определения будущей профессии.



УЧАСТИЕ СТУДЕНТКИ СПБГЭУ В ПРОЕКТЕ «ОТКРЫТЫЙ СМОЛЬНЫЙ 2.0»

Студентка 3 курса направления 43.03.02 «Туризм» факультета сервиса, туризма и гостеприимства Санкт-Петербургского государственного экономического университета Анна Попова подала заявку и прошла конкурсный отбор для участия в проекте «Открытый Смольный 2.0», который проводился Комитетом государственной службы и кадровой политики Санкт-Петербурга по инициативе Администрации Губернатора Санкт-Петербурга в период 08–09 апреля 2025 г.

«Который год в стажировке «Открытый Смольный» принимают участие представители вузов других регионов. В этот раз у нас два региона — Москва и Ленинградская область», — отметил заместитель руководителя администрации губернатора Санкт-Петербурга, председатель Комитета государственной службы и кадровой политики Санкт-Петербурга Андрей Михайлов.

На проект было подано 120 заявок из 45 высших учебных заведений, и отобрано всего 15 стажеров. Стажировка продлилась два дня. Будущие госслужащие, экономисты, политологи, дизайнеры и специалисты в сфере туризма работали над созданием новых туристических маршрутов

и обменивались идеями по развитию сферы гостеприимства в тесном взаимодействии со специалистами Комитета по развитию туризма.

В первый день участники встретились с сотрудниками «Городского туристско-информационного бюро» и обсудили с экспертами Министерства экономического развития перспективы развития туристской отрасли. Во второй день обучающиеся познакомились с особенностями работы гидов и экскурсоводов.

Анна Попова: «Мне хотелось бы сделать Петербург доступным для каждого туриста. И сейчас сфера моих интересов преимущественно сосредоточена в области инклюзивного туризма. В связи с этим в рамках стажировки хотелось бы обсудить моменты, которые сейчас комитет рассматривает для развития инклюзивного туризма, чтобы дать рекомендации и поделиться своими идеями».

Результатом интенсивной двухдневной стажировки для Анны Поповой стала возможность пройти полноценную практику в Комитете по развитию туризма или его специализированных подразделениях.





HOSPITALITY MEETING ДЛЯ СТУДЕНТОВ НАПРАВЛЕНИЯ «ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО»

1 апреля на площадке СПбГЭУ прошла очередная встреча партнеров кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса со студентами 2 и 3 курсов направления «Гостиничное дело».

Встречу открыла зав. кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса Светлана Степанова. Она поприветствовала гостей и студентов, а также отметила важность таких личных встреч.

Каждый год подобные встречи проводятся в осеннем и весеннем семестре перед началом производственной (преддипломной), производственной (организационно-управленческой) и учебной практик. Такие встречи очень важны, как для студентов, так и для представителей бизнес-сообщества сферы гостеприимства и общественного питания. Это обмен опытом, новыми идеями подготовки и проведения практики для студентов. «Hospitality meeting» был особенным благодаря тому, что большинство партнеров откликнулись и смогли присутствовать на мероприятии:

«Гранд Отель Мойка 22» в лице менеджера HR-отдела Екатерины Юрченко;

«Лотте Отель Санкт-Петербург» в лице тренинг-менеджера Никиты Кибанова;

«Novotel Санкт-Петербург Центр» в лице руководителя службы приема и размещения Натальи Просвирыковой;

«CORT INN Hotel & Conference center» в лице менеджера HR-отдела Полины Богдановой;

«SO/St. Petersburg» в лице менеджера по корпоративному обучению Полины Гайворонской;

«Four Seasons» в лице менеджеров по обучению и развитию персонала Марии Ивановой и Валерии Колчановой;

Гостинично-ресторанный комплекс «Метрополь» в лице руководителя отдела персонала Ольги Гайдар.

Партнеры кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса рассказали о новых тенденциях проведения практической подготовки, об особенностях процесса собеседования, о позициях на практику и о вакансиях на предприятиях.

Все участники встречи отметили теплоту и взаимопонимание во время встречи. Приятно было еще и то, что отель «SO/St. Petersburg» представляла выпускница кафедры 2023 года Гайворонская Полина.

Благодарим за плодотворное сотрудничество и с нетерпением ждем новых профессиональных встреч.





ИТОГИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА, ВЫПОЛНЕННОГО ПО ЗАКАЗУ РЕСТОРАНА «ФАБРИКА ВКУСА»

В весеннем семестре кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ в рамках дисциплины «Бенчмаркинг и современная система продвижения в сфере гостеприимства и общественного питания» был реализован инициативный образовательный проект по заказу ресторана «Фабрика вкуса» при Арт-отеле «Карелия» 4 звезды (г. Санкт-Петербург).

7 мая 2025 года на площадке факультета сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ магистранты 1-го курса, обучающиеся по магистерской программе «Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства», направление 43.04.03 «Гостиничное дело», группы ГД-2441 успешно защитили результаты своей проектной работы.

Проектное обучение в рамках данной дисциплины имеет свою специфику и является одним из педагогических методов обучения. Поэтому вначале на лекционных и практических занятиях происходит систематизация знаний и умений магистрантов в сфере маркетинга гостеприимства и маркетинговых исследований, затем обучающиеся изучают новый теоретический материал по вопросам бенчмаркинга и современной системы продвижения на предприятиях гостепри-

имства, далее для них организуется гостевая лекция по теме планируемого проекта (<https://unecon.ru/studentam-rasskazali-o-rabote-restorannogo-biznesa-v-otelnoj-industrii/>), затем осуществляется выезд на площадку заказчика проекта (знакомство с объектом и получение брифа из «первых рук» от менеджмента предприятия), и только после этого формируются проектные команды по 3–4 человека для разработки решения обозначенной заказчиком проблемы.

Целью данного проекта являлась разработка программы стратегии продвижения ресторана «Фабрика вкуса» для нового целевого сегмента рынка в межсезонье в условиях ограниченных ресурсов (человеческих, финансовых и др.).

В ходе выполнения работы по проекту магистрантами был проведен детальный маркетинговый аудит ресторана с отдельным акцентом на его систему продвижения; выявлены слабые и сильные стороны применения маркетинговых инструментов, в том числе относительно конкурентов; методы взаимодействия с целевыми сегментами, используемые каналы коммуникации и уровень вовлеченности местного общества и др. На основе собранной информации были разработаны проекты мероприятий.





Итогом работы стали письменные отчеты и публичная защита проектных команд, которые были оценены экспертами в составе:

- заказчик проекта, генеральный директор ресторана «Фабрика вкуса» — Яна Евгеньевна Веселова,
- ведущий преподаватель учебной дисциплины и куратор проекта от СПбГЭУ — доцент Лидия Владимировна Руглова,
- ответственный за проектную деятельность на кафедре гостиничного и ресторанного бизнеса — доцент Андрей Валентинович Николаев.

Всего было представлено 5 проектов. Представленные работы были оценены экспертами положительно. Эксперты отметили практическую ценность, актуальность и оригинальность представленных разработок. Особенно Яну Евгеньевну, как заказчика проекта, заинтересовали следующие разработанные магистрантами предложения: позиционирование и контент-план продвижения ресторана в рамках концепции «Семейный ресторан»; разработка и внедрение программы лояльности, подробная инструкция по созданию чат-бота в Телеграмм; введение тематического меню, посвященного Петербургу и др.

Магистранты оценили важность проделанной работы и интересный формат учебной дисципли-

ны, особо отметив, что работа над проектом дала им:

- новый опыт (участие в проектной деятельности, изучение незнакомого объекта индустрии и новой локации Санкт-Петербурга и др.);
- новые знания, умения и навыки в сфере бенчмаркинга и digital-продвижения предприятий общественного питания;
- сплочение участников команд в результате совместной работы.

Лучшими проектами по результатам оценки письменных отчетов и публичных защит эксперты признали:

— **I место** — проект команды в составе: Киргизова Анастасия (капитан команды), Сорокина Полина, Михайлов Егор, Фадеев Дмитрий (подарочный сертификат на услуги ресторана «Фабрика вкуса» на 5000 руб.).

— **II место** — проект команды в составе: Кондесюк Анна (капитан команды), Панкова Юлия, Дубинина Екатерина (подарочный сертификат на услуги ресторана «Фабрика вкуса» на 3000 руб.).

Кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ выражает благодарность ООО «Фабрика вкуса» и его генеральному директору Яне Евгеньевне Веселовой за плодотворное сотрудничество!

ПРОЕКТ «В TALKE ТОЛК»

23 апреля 2025 г. состоялась финальная встреча в рамках проекта «В TALKe ТОЛК» — «Public Talk на VTALKe ТОЛК», организованное комитетом внешних связей студенческого совета факультета сервиса, туризма и гостеприимства.

Проект «В TALKe ТОЛК» — это серия неформальных встреч с экспертами из разных областей, которые помогли студентам обрести ценный опыт, получить ответы на волнующие вопросы и заложить прочный фундамент для успешной будущей карьеры. За время существования проекта прошло 5 встреч, на которых участники смогли пообщаться с HR-специалистом, актером театра и кино, психологом, работником КВЦ «Экспофорум» и выпускниками факультета сервиса, туризма и гостеприимства.

Первым спикером на мастер-классе 14 ноября 2024 г. стал ведущий HR-специалист в ИТ-компании — Егор Мкртычян, который поделился своим опытом работы в подборе руководителей и специалистов кадровых, финансовых, HR и других направлений, а также дал рекомендации по удачному прохождению собеседований и трудоустройству.

Следующая встреча состоялась 11 декабря 2024 г., на которой своим опытом поделился Кирилл Ульянов — российский актер театра и кино, режиссер, преподаватель актерского мастерства и член Союза театральных деятелей Российской Федерации. Здесь участники узнали о том, как преодолеть волнение перед выступлением и улучшить ораторские навыки.

На третьей встрече, 26 февраля 2025 г., спикером стала Харитоновна Татьяна — опытный психолог и преподаватель с многолетним стажем. Татьяна Сергеевна сочетала работу психологом и преподавательскую деятельность в вузах Санкт-Петербурга более 18 лет. Имеет опыт работы в Кризисном центре для женщин, на телефоне доверия МЧС, а также в консалтинговой компании. Основной темой встречи стал эмоциональный интеллект и управление собственными эмоциями.

Специально для студентов направления 43.03.01 «Сервис» 5 марта 2025 г. была организована эксклюзивная экскурсия в КВЦ «Экспофорум» — одну из крупнейших и самых современных площадок для проведения мероприятий в России и Европе. Экскурсию проводила



Вернидуб Инна. Участники смогли приоткрыть завесу тайны работы такой столь серьезной организации и посмотреть на внутренние процессы компании.

Заключительным мероприятием 23 апреля 2025 г. стал Public Talk с выпускниками нашего факультета:

— Валерия Кожевникова — выпускница направления «Сервис» 2023 года;

— Игорь Богданов — выпускник направления «Туризм» 2022 года;

— Полина Сорока — выпускница направления «Гостиничное дело» 2024 года.

На встрече обсудили вопросы, связанные с поиском работы и повышением мотивации к обучению.

В течение всего периода реализации проекта в нем приняли участие 130 человек, выступили 7 спикеров, было рассмотрено большое количество интересных вопросов и, конечно, получены не менее интересные ответы, а также эксклюзивная информация.





ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЭКСКУРСИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ КАФЕДРЫ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА СПБГЭУ ВЕСНОЙ 2025 ГОДА

25 апреля 2025 г. студенты факультета сервиса, туризма и гостеприимства группы ГД 2203, обучающиеся по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, профиль «Организация и управление в гостиничном и ресторанном бизнесе», посетили фабрику-кухню по приготовлению готовой еды, входящей в сервис быстрой доставки продуктов Яндекс Лавка.

Мероприятие прошло в рамках дисциплины «Организация и технологии производства продукции на предприятиях общественного питания».

Экскурсию организовала профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса Елена Чернова.

В настоящее время фабрика-кухня «Партия еды» — это одно из передовых предприятий индустрии питания не только в Санкт-Петербурге, но и в России. Перед посещением производства студентам показали фильм об истории и современном состоянии предприятия, затем провели инструктаж по пожарной и гигиенической безопасности, охране труда. Перед экскурсией ребят разбили на мини-группы по 3–4 человека.

Проводили экскурсию ведущий технолог предприятия Владимир Гнилицкий и менеджер по бережливому производству Евгений Лаврентьев.

Своими впечатлениями о посещении фабрики-кухни готовой еды поделилась студентка Анна Лысенко.

«Недавно мне удалось побывать на экскурсии в основном офисе и производственном комплексе Яндекс Лавки, и я осталась под впечатлением! Как будущий специалист ресторанного бизнеса, я была особенно заинтригована возможностью увидеть, как организовано производство еды такого масштаба. Было интересно наблюдать за слаженной работой всех отделов. От момента поступления сырья до упаковки готовых блюд — все четко, быстро и эффективно. Поразила автоматизация процессов: конвейеры, роботизированные системы, строгий контроль качества на каждом этапе. Было невероятно интересно узнать о принципах формирования ассортимента, логистике и хранении продуктов. Экскурсия оказалась очень полезной. Я получила отличный опыт, который поможет в будущей карьере.



Считаю, что это мероприятие — отличная возможность для студентов, обучающихся в сфере ресторанного бизнеса, своими глазами увидеть современные технологии и подходы к организации производства продукции общественного питания. Это бесценный опыт, который поможет лучше понимать специфику работы в индустрии. Спасибо Яндекс Лавке за такую возможность!»

В апреле 2025 года бакалавры кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса факультета сервиса, туризма и гостеприимства знакомились с «доступной средой» для людей с инвалидностью гостиничных предприятий **Лотте Санкт-Петербург (Lotte hotel St. Petersburg) и Палас Бридж Отель (Palace Bridge Hotel, St. Petersburg).**

Дисциплина «Организация обслуживания лиц с ограниченными возможностями на предприятиях индустрии гостеприимства» изучается бакалаврами на первом курсе второго семестра направления подготовки 43.03.03. «Гостиничное дело» в соответствии с образовательной программой «Организация и управление в гостиничном и ресторанном бизнесе». При первом прочтении может показаться, что это про инвалидов в гостинице, но это поверхностное понимание, на самом деле это про инновационные технологии,

позволяющие сделать отель комфортным и безопасным для всех.

Организовали и провели тематические экскурсии с акцентом на «доступную среду» тренинг-менеджер отеля Лотте Санкт-Петербург Никита Кибанов и HR-менеджер отеля Палас Бридж Анастасия Диденко.

Вместе с доцентом кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса Андреем Николаевым студенты на практике ознакомились со стандартами обслуживания гостей с особыми потребностями, увидели тонкости механизма инфраструктуры именуемой «доступной средой» в лучших гостиничных предприятиях Санкт-Петербурга. В ходе экскурсии сотрудники отеля ответили на вопросы студентов, познакомили с особенностями работы персонала в отношении гостей с инвалидностью, с различными вариантами тренингов и продемонстрировали специфику организации инклюзивной работы на предприятии. Представители отеля отметили заинтересованность и высокий уровень подготовки студентов.

Благодарим Никиту Кибанова и Анастасию Диденко за прекрасно организованную и познавательную экскурсию!



ВОРКШОП КАК НОВЫЙ ФОРМАТ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИН И ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

13 мая 2025 в учебном корпусе Санкт-Петербургского государственного экономического университета по адресу 7 Красноармейская, д. 6–8, в ауд. 205 прошла итоговая лекция для студентов 2 и 3 курса направления подготовки «Гостиничное дело» в необычном формате.

Впервые лекционное занятие проходило как междисциплинарное интерактивное мероприятие (игра) между командами 2-го и 3-го курсов в рамках учебных дисциплин: «Охрана труда и безопасность обслуживания потребителей на предприятиях гостеприимства» и «Управление доходностью на предприятиях гостеприимства».

Занятие было подготовленное и проводилось доцентами кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса факультета сервиса, туризма и гостеприимства Воронцовой Галиной Григорьевной и Сандриной Викторией Евгеньевной.

Заранее студентам обоих курсов было объявлено, что занятие будет проходить совместно для студентов 2 и 3 курса, и проводить его будут два преподавателя. Студенты 2 курса были разделены на команды по 6–8 человек, к ним при-

соединились студенты 3 курса в качестве консультантов, в жюри были выбраны три человека из обучающихся 3 курса.

Каждый преподаватель в рамках изучаемых дисциплин разрабатывал вопросы, которые тезисно были рассмотрены на лекции. Потом участникам команд на этапе закрепления знаний было выдано кейс задание, и нужно было самостоятельно найти ответы на вопросы, сформулировать свою точку зрения на решение практической задачи и аргументированно ее защитить перед жюри и обучающимися.

Задания состояли из вопросов по дисциплине «Охрана труда и безопасность обслуживания потребителей на предприятиях гостеприимства» для студентов 2 курса, что для 3 курса было повторением ранее пройденного материала, а вопросы по дисциплине «Управление доходностью на предприятиях гостеприимства» у студентов 2 курса могли вызвать затруднения, поэтому в командах эти студенты выступали в роли консультантов.

Члены жюри, студенты 3 курсы, за каждое выступление самостоятельно выставляли баллы.



Преподаватели включались в процесс обсуждения, если возникали спорные моменты или разногласия в оценивании ответов.

В игре приняли участие 7 команд. Победила команда «Сникерс» в составе: Киселевой Кристины, Овчинниковой Полины, Мосянз Артема, Эскерова Тамерлана и консультантов-студентов 3 курса.

Данная форма проведения занятий позволяет учащимся получать знания не только от пре-

подавателей, но и от студентов старшего курса, мобилизует обучающихся к самостоятельному поиску решения задачи, способствует лучшему закреплению знаний по дисциплинам, т. к. процесс происходит в игровой форме, а также укрепляет сотрудничество между студентами разных курсов, что в целом формирует у обучающихся приверженность традициям кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса и формирует вовлеченность в будущую профессию.



СТУДЕНЧЕСКАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ СПБГЭУ — ВЕСНА 2025

В рамках студенческой научной конференции СПбГЭУ «Вызовы современности и стратегии социально-экономического развития в условиях новой реальности (весна-2025)» 11 апреля была организована работа научной студенческой секции кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса.

Руководители секции — заведующая кафедрой, доктор экономических наук, профессор Светлана Степанова и кандидат педагогических наук, доцент Лидия Руглова.

На секции были представлены результаты научно-исследовательской и проектной деятельности студентов 1–4 курсов направления подготовки 43.03.03. «Гостиничное дело». В мероприятии приняли участие более 20 студентов.

Тематика докладов охватывала широкий спектр научных направлений: от локальных национальных традиций, способствующих развитию туризма и гостеприимства в регионах РФ до кейсов по созданию цифровой экосистемы на предприятиях гостеприимства и общественного питания.

Особое внимание привлекли доклады, посвященные презентации результатов разработки и реализации исследовательских проектов сту-

дентов, выполненные в рамках работы научного кружка кафедры «Индустрия гостеприимства: научно-исследовательские аспекты, перспективы развития».

Выступления докладчиков оценивало экспертное жюри, состоящее из представителей профессорско-преподавательского состава кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса. В жюри вошли: Ольга Архипова, доктор философских наук, профессор; Елена Чернова, доктор экономических наук, профессор; Валентина Осокина, старший преподаватель, основатель и руководитель компании «Wellbeing Marketing Lab»; Ольга Бржевальская, специалист по учебно-методической работе; Дарья Матюнькина, менеджер ресторанной службы отеля пять звезд «Вавельберг», победители и призеры прошлой конференции (зима-2024), студенты 3 курса Филипп Быченков и Анна Копысова.

Модератором секции стал Овсянников Никита, студент 4 курса, ГД-2104.

Организаторы и жюри секции отметили высокий уровень подготовки докладчиков и их готовность защищать собственные идеи.



Важной частью мероприятия стала дискуссионная атмосфера — участники активно обсуждали представленные исследования, обменивались мнениями и предлагали новые подходы и источники информации для решения рассматриваемых проблем.

Все доклады оценивались на основе комплекса критериев: актуальность и научность темы исследования, самостоятельный характер исследования, уровень раскрытия темы, наглядность, ораторское мастерство, качество ответов на вопросы жюри и др.

По мнению экспертного жюри лучшими докладами стали:

— Николаева Ксения, 4 курс, ГД-2104 — «Разработка стратегии по привлечению целевой аудитории ресторана при отеле на основе онлайн-продвижения (проект для гостиницы Арт-Карелия)», научный руководитель — доцент Лидия Руглова.

— Теленкова Олеся, 3 курс, ГД-2201 — «Учет межкультурных особенностей в реализации программ гостеприимства между Россией и страна-

ми Ближнего Востока», научный руководитель — профессор Ольга Архипова.

— Аверьянова Мария, Буткевич Екатерина, Зиновьева Анастасия, 2 курс, ГД-2302 — «Концептуальная специфика развития коллективных средств размещения в национальном парке «Русская Арктика», научный руководитель — доцент Андрей Николаев.

По мнению студенческого жюри лучшим стал доклад Теленковой Олеси и Фисенко Миланы на тему «Формирование сетей предприятий быстрого питания на условиях франчайзинга», научный руководитель — старший преподаватель Светлана Зюкина.

Поздравляем победителей и желаем всем участникам успехов в научном поиске!

Доклады участников будут опубликованы в новом выпуске студенческого сборника кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ «Научное творчество молодых исследователей в индустрии гостеприимства», а приобретенный опыт публичных выступлений поможет студентам в их будущей профессиональной деятельности.

Научное издание

**ВЕСТНИК
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Международный научный сборник

Выпуск 22

Компьютерная верстка Е.А. Типцовой

Подписано в печать 16.06.2025. Формат 60×84 1/8.
Усл. печ. л. 15,0. Тираж 500 экз. Заказ 594.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ