



ВЕСТНИК

индустрии гостеприимства



Кронштадт, Рускеала, Выборг, Гранд Макет Россия... -
осенние экскурсии для студентов факультета сервиса,
туризма и гостеприимства СПбГЭУ

В РОССИИ ИЗДАН УНИКАЛЬНЫЙ УЧЕБНИК «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА»

Последние годы в России динамично развивается туризм. Туристический поток внутри регионов приближается к 100 млн.

Туриндустрия обеспечивает социально-экономическое развитие территорий, создает новые рабочие места, увеличивает доходы бюджета.

Но вместе с тем развитие туризма создает существенные экологические и социальные риски.

Устойчивый туризм сегодня уже не дань моде, а жизненная необходимость для сохранения природы, исторического и культурного наследия, обеспечения социального благополучия местных жителей.

«Учебник представляет собой пошаговую инструкцию как для туристического бизнеса, так и региональных органов власти, министерств туризма. Устойчивый туризм - книга, формирующая лидеров новой эпохи», - отметил руководитель авторского коллектива Христофор Константиныди

Книга выпущена консорциумом «Устойчивый туризм» при поддержке туристической платформы «Погнали!» и содержит лучшие отечественные и зарубежные практики ответственного развития туризма и гостеприимства.



Подробнее на сайте издательства:

<https://zk-izdat.ru/knigi-po-seriyam/vuzovskij-uchebnik/ustojchivoe-razvitie-turizma-uchebnik/>



Научно-образовательный консорциум
УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ

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

ВЕСТНИК
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА
МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ СБОРНИК

ВЫПУСК 23

ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2025

ГРНТИ 39.21.02
ББК 65.432
В38

В38 **Вестник** индустрии гостеприимства : международный научный сборник. Выпуск 23. — СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2025. — 154 с.

ISBN 978-5-7310-6825-3 (вып. 23)
ISBN 978-5-7310-3423-4

В 23-м выпуске международного научного сборника «Вестник индустрии гостеприимства» представлены статьи, сгруппированные в шесть тематических разделов, посвященных вопросам устойчивого развития отрасли, гостиничному бизнесу, гастрономии и ресторанному бизнесу, проблемам туризма. В разделе 6 традиционно представлен обзор интересных мероприятий СПбГЭУ и партнеров, а также отдельно в разделе 5 собраны материалы круглого стола «Современные научные исследования в сфере услуг».

Vestnik of hospitality industry : international scientific digest. Issue 23. — St. Petersburg : Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2025. — 154 p.

The volume № 23 of «VESTNIK OF HOSPITALITY INDUSTRY» traditionally presents articles grouped into six thematic sections on the issues of sustainable development of the industry, the hotel business, gastronomy and the restaurant business, and the problems of tourism. The fifth section traditionally provides an overview of interesting events of St. Petersburg State University of Economics and its partners, and also the materials of the round table "Modern scientific research in the service sector" are collected separately in the 6th section.

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 978-5-7310-6825-3 (вып. 23)
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)

СОКОЛОВА 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-ИНФО"



РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР — Степанова С.А.

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

ОТ РЕДАКЦИИ

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Предлагаем вашему вниманию очередной выпуск № 23 международного научного сборника «Вестник индустрии гостеприимства».

Традиционно в сборник включены статьи преподавателей и учащихся факультета «Сервиса, туризма и гостеприимства» Санкт-Петербургского государственного экономического университета, выполненные по итогам научных исследований. В этом номере представители кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности поднимают вопросы деловой активности Фонда Росконгресс в рамках конгрессно-выставочных мероприятий, проводимых в России и зарубежных странах, представляют модель стандартов работы руководителя конгрессно-выставочных проектов, рассматривают тенденции и методы совершенствования управления кадрами в общественном питании. Преподаватели кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса пишут о специфике применения цифровых сервисов и инновационных технологий обслуживания в ресторанах, а также о других актуальных проблемах обслуживания гостей на мероприятиях размещения.

В нашем журнале активно печатаются представители Политехнического университета Петра Великого, Высшей школы сервиса и торговли. Это сотрудничество носит в настоящее время не эпизодический, а постоянный характер. Напечатанные в этом номере статьи посвящены цифровизации, кибербезопасности, использованию искусственного интеллекта, сертификации BREEAM (сертификация по международным «зеленым» стандартам) в гостиничном бизнесе.

Мы с удовлетворением отмечаем развитие научных и педагогических связей факультета с вузами Санкт-Петербурга и Российской Федерации. Налажены тесные связи между «Вестником индустрии гостеприимства» и Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС). В этом номере представлены статьи магистрантов, в которых рассматривается применение прикладных бизнес-технологий и инструментов для развития делового туризма, исследуется связь между событийным туризмом и брендингом городов.

С нашим журналом сотрудничают вузы разных городов России. В этом выпуске это Самарский государственный экономический университет (статья посвящена развитию автомобильного туризма в РФ), и Сургутский государственный педагогический университет (статья о росте туристической привлекательности Ханты-Мансийского автономного округа — Югры через популяризацию уникального гастрономического наследия этого региона).

В мае 2025 года в СПбГЭУ был проведен круглый стол «Современные научные исследования в сфере услуг». В разделе, посвященном этому событию, представлены статьи аспирантов и соискателей по итогам выполненных докладов. Тематика статей достаточно широкая: роль личностного знания в краудсорсинге, модели организации туристских кластеров и их базовые характеристики, обеспечение устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия на основе применения метода стресс-тестирования бизнес-модели, тенденции развития экспорта конгрессно-выставочных услуг, оценка эффективности государственных программ поддержки кинопроизводства в субъектах РФ, внедрение инновационных цифровых технологий в гостиничных предприятиях, оценка цифровой зрелости конкурсных процедур, развитие бренда территории.

Надеемся, что в этом выпуске «Вестника индустрии гостеприимства» каждый, кто интересуется современным состоянием и перспективами развития индустрии гостеприимства, найдет для себя интересные статьи, материалы которых можно использовать в научной и практической деятельности.



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

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

dept.kgib@unecon.ru

(812) 458-97-25

ОГЛАВЛЕНИЕ

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

| | |
|--|----|
| <i>Кострюкова О.Н., Азёма О.А.</i> АКТУАЛЬНАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ПОВЕСТКА КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА РОСКОНГРЕСС | 8 |
| <i>Асеева Н.К.</i> ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. СТАНДАРТ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНЫХ ПРОЕКТОВ..... | 13 |
| <i>Давыдкова М.С., Кутыева Э.Р.</i> УМНЫЙ ДОМ: КАК ТЕХНОЛОГИИ УЛУЧШАЮТ СЕРВИС | 20 |

Раздел 2. ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ

| | |
|--|----|
| <i>Кутыева Э.Р., Гаврилова Е.С.</i> ПРОБЛЕМА УТЕЧКИ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА | 27 |
| <i>Михайлова Е.С., Карманова А.Е.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ И РОЛЬ RMS-СИСТЕМ В ПОВЫШЕНИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ | 34 |
| <i>Пупенцова С.В., Варакина П.В.</i> ЖИЗНЬ В СТИЛЕ ECO-FRIENDLY: КАК КОЛИВИНГУ СТАТЬ «ЗЕЛЁНЫМ» ЦЕНТРОМ ПРИТЯЖЕНИЯ | 41 |
| <i>Русских В.В., Кутыева Э.Р.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕ- ПРИИМСТВА КАК МЕТОД УВЕЛИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСТИНИЦЫ | 47 |

Раздел 3. ИНДУСТРИЯ ПИТАНИЯ И ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ

| | |
|--|----|
| <i>Василиха Д.Ф., Кокорина К.В.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ | 55 |
| <i>Архипова О.В.</i> СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ В РЕСТОРАННОМ СЕГМЕНТЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА | 62 |

| | |
|---|----|
| <i>Чужайкина В.В., Скобелыцина А.С.</i> ОБЗОР РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В Г. САРАНСК, РЕСПУБЛИКА МОРДОВИЯ | 67 |
| <i>Павлова Н.С., Мингазова А.Р., Волосникова С.А., Ишмухаметова В.К.</i> «ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ ПОРЦИЯ ЮГРЫ»: ТРАДИЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ | 73 |

Раздел 4. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

| | |
|--|----|
| <i>Бычков И.Г., Малинина П.С.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОГО ТУРИЗМА В ТЮМЕНИ | 79 |
| <i>Алексушин Г.В., Кондаурова С.Д.</i> РОЛЬ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА | 87 |
| <i>Жилинская А.Д.</i> ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИКЛАДНЫХ БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЙ И ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОГО ТУРИЗМА | 92 |
| <i>Филиппова А.Д.</i> БРЕНДИНГ ГОРОДА ЧЕРЕЗ СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ: ФЕСТИВАЛЬ ОГУРЦА В СУЗДАЛЕ И ВСЕМИРНЫЙ ДЕНЬ ПЕЛЬМЕНЯ В УДМУРТИИ | 98 |

Раздел 5. МАТЕРИАЛЫ КРУГЛОГО СТОЛА «СОВРЕМЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ»

| | |
|--|-----|
| <i>Карпова Г.А., Еремичева П.Ю.</i> БАЗОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТУРИСТСКИХ КЛАСТЕРОВ | 105 |
| <i>Будяковский С.С.</i> РОЛЬ ЛИЧНОСТНОГО ЗНАНИЯ В КРАУДСОРСИНГЕ | 110 |
| <i>Степанова С.А., Золотухин Н.Е.</i> ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА СТРЕСС-ТЕСТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ | 114 |
| <i>Конюшенко Д.С.</i> ЭКСПОРТ КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНЫХ УСЛУГ КАК ДРАЙВЕР ПРОДВИЖЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ВОЗМОЖНОСТИ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ | 119 |
| <i>Косполов А.В.</i> ПОДДЕРЖКА КИНОПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ УСЛУГ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ | 123 |
| <i>Карпова Г.А., Руглов В.П.</i> ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТУ СОВРЕМЕННЫХ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ | 127 |

Ненашева П.М.

| | |
|--|-----|
| РАЗВИТИЕ БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ: БРЕНДИНГ МЕСТА КАК ЯВЛЕНИЕ | 132 |
|--|-----|

Кулигин Ю.Н.

| | |
|---|-----|
| МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ КОНКУРСНЫХ ПРОЦЕДУР | 137 |
|---|-----|

Раздел 6. НАШИ МЕРОПРИЯТИЯ

| | |
|---|-----|
| КОНСОРЦИУМ «УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ»: ДВА ГОДА НА СЛУЖБЕ ТУРИНДУСТРИИ РОССИИ..... | 143 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| XXV СЛЕТ РАБОТНИКОВ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА..... | 145 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| СТУДТУРИЗМ ОБЪЕДИНЯЕТ — ВМЕСТЕ ОТКРЫВАЕМ ГОРОДА РОССИИ | 147 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| В СПБГЭУ ПРОВЕЛИ КОНФЕРЕНЦИЮ, ПОСВЯЩЕННУЮ ИНДУСТРИИ ГОСТЕ-ПРИИМСТВА | 148 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| КОНФЕРЕНЦИЯ «МЕДИЦИНСКИЙ И ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ»..... | 151 |
|---|-----|

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



Оксана Николаевна КОСТРЮКОВА

декан факультета сервиса, туризма и гостеприимства,
заведующая кафедрой сервисной и конгрессно-выставочной деятельности
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
кандидат экономических наук, профессор
Санкт-Петербург, Россия
kostrukova@unecon.ru

Oksana N. KOSTRYUKOVA

Dean of Service, Tourism and Hospitality Faculty, Head of the Department of
Service and Convention and Exhibition Industry
Saint-Petersburg State University of Economics, PhD, Professor
St. Petersburg, Russia



Олеся Александровна АЗЁМА

магистрант
программа «Управление бизнесом в сервисной экономике»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
azemaolesya@yandex.ru

Olesya A. AZEMA

Master's student
Program «Business management in the service economy»
St. Petersburg State Economic University
St. Petersburg, Russia

АКТУАЛЬНАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ПОВЕСТКА КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА РОСКОНГРЕСС

Аннотация. В статье рассматривается деловая активность Фонда Росконгресс в рамках конгрессно-выставочных мероприятий, проводимых в России и зарубежных странах. Описана кооперация с иностранными представителями, которая ведется для поддержания международного диалога для обсуждения экономических и инвестиционных отношений с иностранными партнерами.

Ключевые слова: конгрессно-выставочные мероприятия, деловая активность, бизнес, диалог, международные взаимоотношения.

THE CURRENT INTERNATIONAL AGENDA OF CONGRESS AND EXHIBITION ACTIVITIES OF THE ROSCONGRESS FOUNDATION

Abstract. The article examines the business activities of the Roscongress Foundation within congress and exhibition events, that held in Russia and abroad. Described the cooperation with international representatives

which is conducted for supporting an international dialogue, which generated to discuss economic and investment relations with foreign partners.

Keywords: congress and exhibition events, business, dialogue, international relations.

Конгрессно-выставочная деятельность является одним из способов выстраивания прямого диалога между представителями бизнеса, власти и экспертного сообщества разных стран. На площадке проведения мероприятий представители России и зарубежных стран находят точки соприкосновения по вопросам совместного развития в экономике, культуре, науке, а также определяется вектор развития бизнеса. Конгрессно-выставочная деятельность воздействует на бизнес за счет открытого диалога на площадке мероприятия. Создаются новые торговые связи, происходит обмен знаний и технологий, инвестиционная привлекательность регионов и стран растет, а также повышается деловая активность между странами.

При написании научной статьи использовались обобщение и анализ информационных данных, которые опубликованы на официальном сайте ПМЭФ (Петербургский международный экономический форум) и Фонда Росконгресс, а также материалы из интернет-журналов, публикующих данные о бизнесе (Российский-экспортный центр, Бизнес ONLINE).

В России крупнейшим организатором форумов и иных бизнес-мероприятий является Фонд Росконгресс. За годы работы Фонд получил международное признание за счет масштабного опыта своей деятельности в организации экономических форумов на высоком уровне [8]. Обширная сеть контактов позволяет Фонду выступать эффективным связующим элементом между российским и международным деловым сообществом.

Фонд Росконгресс активно ведет работу по развитию международных отношений с партнерами из разных стран. На данный момент Фонд Росконгресс обладает активными деловыми связями с 212 объединениями в сфере промышленности и предпринимательства, финансовыми, торговыми и бизнес-ассоциациями, а также государственными структурами и СМИ из 86 стран [9]. В деловой программе крупнейших экономических форумов в течение последних лет Фонд Росконгресс делает акцент на между-

народное сотрудничество. Обсуждаются перспективы создания международной свободной зоны, которая станет точкой сопряжения интересов для Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и Европейского союза (ЕС). Еще одной обсуждаемой темой является возрастающий потенциал России в торговле на международной арене, наиболее перспективные сектора для привлечения инвестиций, препятствия для бизнеса и механизмы их решения [1]. Экономические форумы (Петербургский международный экономический форум, Восточный экономический форум) являются свободной зоной выстраивания открытого диалога российских и иностранных сторон, касающихся инициатив, которые смогут стать точкой развития взаимовыгодных связей между странами, способствовать укреплению экономических и гуманитарных связей. Совместно с международными партнерами, Фонд Росконгресс стремится к формированию независимой экосистемы, которая способна решать текущие задачи мирового делового сообщества. Определены цели международной деятельности Фонда Росконгресс:

- 1) продвижение экономических и инвестиционных интересов России на международной арене;
- 2) создание актуальной повестки крупнейших мероприятий в России и за рубежом;
- 3) организация двусторонних и многосторонних деловых мероприятий в офлайн и онлайн режиме;
- 4) работа над организацией проектных центров по сопровождению бизнес-проектов, инвестиционных проектов;
- 5) создание и проведение бизнес-миссий, деловых визитов;
- 6) поиск международных бизнес-партнеров.

В 2023 году Фонд Росконгресс принимал участие во встрече предпринимателей в рамках Иbero-американского саммита в Доминиканской республике. Представители Фонда уделяют внимание сотрудничеству со странами Латинской Америки, так как у региона имеется большой потенциал и высокий уровень деловой активности [7].

За 2024 год было подписано 26 зарубежных соглашений, происходит масштабирование взаимодействия России с иностранными партнерами [6]. В рамках международной деятельности Фонда Росконгресс в 2024 году был проведен бизнес-форум в столице Эфиопии, который стал площадкой демонстрации российских высоких технологий и локализации производств продукции, востребованной на эфиопском рынке. В мае 2025 года в городе Харбин в Китае прошла фестиваль-ярмарка бренда «Сделано в России», созданного при поддержке Фонда Росконгресс [5]. Через подобные акции продвигается национальный бренд и укрепляются позиции российских производителей на китайском рынке. Встречи на международном рынке отражают двусторонние усилия по укреплению дружественных отношений между странами. Совместная работа с зарубежными странами помогает внедрять лучшие практики, полученные при обмене опытом, в сферы экономики, экологии, туризма.

Для продвижения личного бренда на международной арене Фонд Росконгресс создал платформу Roscongress International [10]. Создание платформы было инициировано Фондом для решения вопросов, касающихся установления, поддержания и развития диалога по вопросам торгово-экономического и культурно-гуманитарного сотрудничества, реализации совместных проектов, расширения взаимодействия России и зарубежных стран. Фонд Росконгресс под брендом Roscongress International в 2024 году провел выездную сессию по продвижению бизнеса и инвестиционного потенциала России в Бангкоке (Таиланд) и в Стамбуле (Турция), проведен «Веронский Евразийский экономический форум» в Рас-эль-Хайме, ОАЭ и международный бизнес-форум «Мир возможностей: Россия-АСЕАН». На мероприятиях освещались вопросы дальнейшего укрепления торгово-инвестиционных связей между странами. Также Фонд Росконгресс продемонстрировал возможности и преимущества платформы Roscongress International для решения вопросов о сотрудничестве в сферах промышленности, торговли, энергетики, сельского хозяйства, машиностроения. В 2025 году проведен ряд бизнес-форумов: Россия-Мексика, Россия-Индонезия, Россия-Катар. Для продолжения работы платформы Roscongress International на Санкт-Петербургском

международном форуме 2025 (ПМЭФ-2025) была организована зона делового общения в виде выставочного пространства со стендами партнеров Фонда Росконгресс, переговорных помещений для деловых встреч между российскими и иностранными участниками форума, зал для церемоний подписания соглашений и проведения презентаций. На стенде Roscongress International в рамках ПМЭФ-2025, был размещен телемост со студией TV BRICS. Телемост был посвящен интеграционным процессам и перспективам делового взаимодействия. Среди партнеров зоны делового общения является Южно-Африканская Республика со своим национальным стендом, ООО «Промсельхозбанк», Торгово-промышленная палата Индонезии (KADIN), инвестиционный бренд Министерства инвестиций Королевства Саудовская Аравия (INVEST SAUDI).

Для сравнения, на ПМЭФ-2023 прибыло 17000 участников из 130 стран [2]. Наиболее многочисленными были делегации из Китая, Индии, Кубы, Объединённых Арабских Эмиратов, Мьянмы, Казахстана. На площадке форума было подписано 900 соглашений, общая сумма которых превысила 3 трлн 860 млрд рублей. Из числа этих соглашений 43 соглашения были подписаны с иностранными компаниями. Наибольшее количество соглашений подписано в сфере промышленности и строительства (185) и международного и межрегионального сотрудничества (85). Также на площадке ПМЭФ-2023 было отмечено, что Россия образует новый мировой порядок с партнерами по ШОС, БРИКС, ЕАЭС. Состоялись бизнес-диалоги с представителями Алжира, Бразилии, ЕАЭС-АСЕАН, Китаем, Индией, Кыргызстаном, Латинской Америкой и ОАЭ. На ПМЭФ-2024 прибыло 21800 участников из 139 стран мира [3]. Самые многочисленные иностранные делегации прибыли из Китая, ОАЭ, Индии, Казахстана, Зимбабве, Омана, что подчеркивает устойчивый интерес к сотрудничеству с Россией со стороны Глобального Юга [4]. Иностранный бизнес был представлен на форуме более чем 480 компаниями из 94 стран и территорий. Было подписано 1073 соглашения, из которых 55 соглашений с представителями иностранных компаний. Общая сумма подписанных соглашений на площадке форума достигла 6,5 трлн.рублей. Состоялись бизнес-диалоги

с представителями Азербайджана, Бразилии, Венесуэлы, Индии, Казахстана, Китая, Киргизии, Омана, ЮАР, стран Африки и Латинской Америки. Фонд Росконгресс и сам активно использовал возможности ПМЭФ, подписав в течение форума 34 соглашения о сотрудничестве как с российскими, так и с иностранными партнерами. Одно из соглашений Фонда Росконгресс было заключено с госкорпорацией «Ростех», направленное на продвижение российской промышленной продукции гражданского назначения на международных рынках. На площадке ВЭФ-2024 было 7100 представителей из 75 стран, из них 2500 являются бизнесменами из более чем 1100 компаний.

Также в компетенцию Фонда Росконгресс входит продвижение международного бизнеса в России. За счет наличия комплексного подхода по сопровождению бизнес-проектов, Фонд способствует выходу зарубежных компаний на российский рынок. Сотрудничество с представителями международного бизнеса, институтами развития и экспертными сообществами всех стран позволяет находить эффективные решения, формировать актуальную деловую повестку мероприятий и выстраивать диалог между странами. Фонд Росконгресс является ключевым звеном в выстраивании международных отношений с зарубежными странами, помогая бизнесу и экономике находить партнеров и выстраивать диалог для роста деловой активности между странами. В современной экономике малое и среднее предпринимательство является адаптируемым сектором экономики, который способен формировать спрос и занимать новые рыночные ниши. Для поддержки малого и среднего предпринимательства Фонд Росконгресс создал нетворкинг-сервис «Кооперация МСП». Сервис работает по принципу двухсторонней инициативы: каждый желающий может стать и заказчиком, и поставщиком. «Кооперация МСП» постоянно пополняется актуальными данными, что помогает ускорять выход на прямую связь с лицами, принимающими решения по сотрудничеству. В 2024 году форум Малого и среднего предпринимательства (МСП) в рамках ПМЭФ, посетило 2100 представителей из 45 зарубежных стран. X форум МСП в рамках ПМЭФ в 2025 году сфокусирован на международном сотрудничестве. Заявлены следующие темы деловой программы:

1) привлечение иностранных инвесторов (иностраный капитал способствует развитию отечественных инвестиций, а также инициирует применение новых методов управления предприятиями);

2) трансфер технологий между Россией и зарубежными странами (процесс обмена имеющимися знаниями и инновациями приводит к достижению новых сотрудничеств между странами);

3) интеграция российских решений в глобальные цепочки (благодаря государственным программам, использованию цифровых платформ и наличию нетворкинг-сервисов, малое и среднее предпринимательство России активнее осваивает новые рынки и берется во внимание на арене международной торговли);

4) выход российского МСП на новые экономические рынки (сотрудничество с иностранными бизнесменами способствует развитию предприятий и бизнеса в целом).

Затронутые темы об усилении международной деловой активности призваны помочь найти практические решения в условиях трансформации экономической среды. Создавая деловую программу с включением сессий о международной кооперации, Фонд Росконгресс создает площадку для открытого диалога между бизнесом России и зарубежных стран.

Фонд Росконгресс не останавливается на достигнутых результатах по созданию открытого диалога с международными представителями бизнеса. Одним из планов Фонда Росконгресс на 2026 год является проведение международного транспортно-логистического форума, по которому состоялось собрание Организационного комитета в 2025 году. Россия заинтересована в налаживании и развитии новых транспортных коридоров, которые откроют ей выход на страны Азии, Африки и других континентов, а также обеспечат дополнительный доступ к Мировому океану. Планируется использование потенциала таких организаций, как Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) и объединение 10 государств — БРИКС, для инициализации начала работы над установлением транспортных связей между Россией и иностранными государствами.

Партнерские отношения России и зарубежных стран являются важным шагом для укрепления деловых связей и реализации совместных

проектов, которые приносят пользу и вносят вклад в стабильность, а также процветание региона и мира. Конгрессно-выставочные мероприятия

являются открытой площадкой для делового общения и выстраивания торговых связей, обмена знаниями и технологиями.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Деловая программа / [Электронный ресурс] // Петербургский международный экономический форум URL: <https://forumspb.com/programme/business-programme/> (дата обращения: 05.06.2025).
2. Итоги работы ПМЭФ-2023 / [Электронный ресурс] // Петербургский международный экономический форум URL: https://forumspb.com/news/news/itogi-raboty-pmef-2023/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 07.06.2025).
3. Итоги работы ПМЭФ-2024 / [Электронный ресурс] // Петербургский международный экономический форум URL: https://forumspb.com/news/news/itogi-raboty-pmef-2024/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 07.06.2025).
4. События и рекорды / [Электронный ресурс] // Росконгресс 2025 URL: https://cdnweb.roscongress.org/upload/medialibrary/3ba/d5w5khzy89g05c6c4hf0vvfn1pfm0wdl/RC_2024-SP.pdf?173435764517664998 (дата обращения: 05.06.2025).
5. Фестиваль-ярмарка «Сделано в России» возвращается в Харбин / [Электронный ресурс] // РЭЦ-Российский экспортный центр URL: <https://www.exportcenter.ru/press-center/festival-yarmarka-sdelano-v-rossii-vozvrashchaetsya-v-kharbin/> (дата обращения: 07.06.2025).
6. Фонд «Росконгресс» подписал 26 международных соглашений за 2024 год / [Электронный ресурс] // РБК Инвестиции URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/676befa99a7947fbb00fac7c> (дата обращения: 07.06.2025).
7. Фонд Росконгресс решил усилить связи со странами Латинской Америки / [Электронный ресурс] // Интернет-журнал о бизнесе в России URL: <https://secretmag.ru/news/fond-roskongress-reshil-usilit-svyazi-so-stranami-latinskoi-ameriki-27-04-2023.htm?ysclid=mbgw5jum5d548373907> (дата обращения: 07.06.2025).
8. Фонд Росконгресс: 15 лет развития экономической дипломатии России / [Электронный ресурс] // Бизнес ONLINE URL: <https://msvo.business-gazeta.ru/article/667662?ysclid=mbgw68crv5824891177> (дата обращения: 06.06.2025).
9. Фонд Росконгресс: Компетенции / [Электронный ресурс] // Фонд Росконгресс URL: <https://clk.li/bmeL> (дата обращения: 07.06.2025).
10. Roscongress International / [Электронный ресурс] // Петербургский международный экономический форум URL: <https://clk.li/sbZN> (дата обращения: 07.06.2025).

**Наталья Константиновна АСЕЕВА**

консультант сессионных программ АО «Зест Лидерс»
старший преподаватель
кафедра сервисной и конгрессно-выставочной деятельности
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
г. Санкт-Петербург, Россия
dept.ksikvd@unecon.ru

Natalia K. ASEVA

Consultant of session programs of JSC «Zest Leaders»
Senior Lecturer
Department of Service and
Convention and Exhibition Activities
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. СТАНДАРТ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. Целью настоящей статьи является переосмысление управленческих стандартов в конгрессно-выставочной компании на основе передового опыта производственной среды с применением принципов «Blue Ocean Strategy». В рамках данной работы предлагается новый подход к формализации управленческих практик, а также разработан чек-лист универсальных действий руководителя, направленных на повышение прозрачности, контролируемости и эффективности управления конгрессно-выставочными проектами.

Ключевые слова: стандарты работы руководителя, культура непрерывных улучшений, практики регулярного менеджмента, профессиональные стандарты.

REGULAR MANAGEMENT PRACTICES: STANDARD OF WORK FOR A CONGRESS AND EXHIBITION PROJECT MANAGER

Abstract. The aim of this article is to rethink managerial standards within congress and exhibition companies by drawing on best practices from the production environment and applying the principles of the Blue Ocean Strategy. This study proposes a new approach to the formalization of management practices and presents a checklist of universal managerial actions aimed at enhancing transparency, controllability, and overall effectiveness in the management of congress and exhibition projects.

Keywords: managerial work standards, continuous improvement culture, regular management practices, professional standards.

Концепция регулярного менеджмента в том виде, в каком она широко используется в русскоязычном бизнесе и менеджменте, популяризовалась российскими консультантами и управленцами. С этим подходом, в первую очередь, ассоциируются следующие авторы-практики: Ицхак Адизес [1], Александр Фридман [12], Глеб Архангельский [2], Владимир Тарасов [11]. В англоязычной среде подобные подходы реализуются через термины «Lean Management», «Management Systems», «Operational Excellence», «Management Routines».

Опыт ведущих российских компаний — таких как «Газпром нефть» [3, с. 21], «СИБУР» [3, с. 7], «ЕВРАЗ» [3, с. 15], «Сбербанк» [7], «Ростелеком» [9], «Башнефть» [4] — показывает, что внедрение универсальных схем регулярного менеджмента в комбинации с адаптацией под специфику бизнеса и заинтересованностью менеджмента позволяет значительно повысить управляемость, скорость принятия решений и вовлеченность команд, выстраивая полноценную экосистему. В условиях цифровизации добавленная системная ритмичность стабильно обеспечила ряд

конкурентных преимуществ вышеуказанным компаниям на рынке: там, где регулярный менеджмент стал частью корпоративной культуры, бизнес устойчиво показывает стабильные результаты.

Фундаментом практики регулярного менеджмента является культура непрерывных улучшений («Continuous Improvement Culture (CIC)»), сформированная в контексте японского производственного чуда и управления качеством. Основными архитекторами CIC подхода принято считать Масааки Имаи (Модель «Kaizen») [6], Тайити Оно («Toyota Production System» (TPS)) [8], Эдвардса Деминга (Цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act)) [14] и Джозефа Джурана (TQM «Total Quality Management») [5].

Без культуры улучшений регулярный менеджмент вырождается в бюрократию. Без регулярного менеджмента улучшения становятся хаотичными и не закрепляются. Регулярный менеджмент задаёт ритм и порядок. Культура непрерывных улучшений приносит развитие и смысл.

Концепция культуры непрерывных улучшений не ограничивается производственными предприятиями и ценна для сервисных компаний, включая конгрессно-выставочную отрасль, где каждая точка взаимодействия создаёт добавленную ценность, усиливает восприятие качества и напрямую влияет на удержание клиентов.

В свою очередь практики регулярного менеджмента и культура непрерывных улучшений приносят реальные результаты тогда, когда опираются на чёткие поддерживающие стандарты — они формируют основу стабильности, управляемости и масштабируемости процессов.

В конгрессно-выставочной сфере это становится не просто инструментом эффективности, а новой формой управления клиентским опытом, где процессы подкреплены смыслом, видимым качеством и возможностью постоянного улучшения. В системе регулярного менеджмента сохраняют и обязательное присутствие принуждающих стандартов — они касаются соблюдения норм безопасности, этики и правовых требований. Отклонения от них недопустимы. Однако за поддерживающими стандартами закрепляют приоритетность: они допускают модификации действий ради достижения лучшего результата для внешних и внутренних клиентов конгрессно-выставочных компаний.

Предлагаемые ниже в статье управленческие практики в формате перечня, описывающего обязательные и(или) рекомендательные к исполнению регулярные и систематические действия руководителя конгрессно-выставочного проекта (СРР) — результат переосмысления успешного опыта внедрения стандартов в производственной сфере. В свою очередь утверждённые профессиональные стандарты конгрессно-выставочной отрасли [10] представляют собой прочную практическую основу для предлагаемой прикладной модели, а их содержание представлено так, чтобы любому руководителю конгрессно-выставочного проекта удобно и легко воспринимать. Цель стандарта работы руководителя — создать единое управленческое поле, в котором цели компании и конкретных конгрессно-выставочных проектов рассматриваются сквозь общую логику действий и ответственности, синхронизируется стратегическое и операционное мышление, снижаются риски



Рисунок 1 — Взаимосвязь регулярного менеджмента и Культуры непрерывных улучшений

фрагментации решений, повышается общая согласованность команд и функциональных направлений.

На сегодняшний день не существует единого, официально утверждённого перечня всех практик регулярного менеджмента производственной сферы, что обусловлено как разнообразием управленческих подходов, так и адаптацией практик под конкретные организационные контексты.

Выделяют от 10 до 20 основных практик-стандартов, которые, как правило, группируются по функциональным блокам.

Сочетание и глубина внедрения варьируются в зависимости от уровня зрелости компании.

Основные принципы внедрения стандартов производственной сферы: поэтапность, гибкость и прозрачность, системность и регулярность, поддержка сверху, контроль и развитие, подкрепление действиями. Соблюдение принципов допустимо при условии ориентации на реальные возможности компании и наличия лидеров внедрения с четко закрепленной ролевой моделью: «спонсор», «пример для подражания», «транслятор», «наставник».

Следуя логике переосмысления и опираясь на принципы метода «голубого океана», в рамках данной статьи предлагается альтернативный перечень стандартов работы руководителя

| Планирование и приоритеты | Улучшение и делегирование | Коммуникация и развитие | Контроль и обратная связь |
|--|--|--|--|
| 1. Планирование (неделя, месяц, квартал и т.д.) 2. Статус-встречи 3. Постановка задач по шаблону | 1. Ведение чек-листов и документации 2. Ретроспектива и подведение итогов 3. Работа с инициативами 4. Актуализация поддерживающих стандартов 5. Делегирование по стандарту | 1. Визуальное управление 2. Формализация управленческих решений 3. Анализ и устранение корневых причин (RCA) 4. Утренние планерки/стендапы 5. Обучение и развитие подчиненных 6. Ритмичные корректирующие действия 7. «Gemba Walk» 8. Инструменты приоритизации | 1. Контроль исполнения поручений 2. Управление по отклонениям 3. «One-on-one» встречи 4. Форматы обратной связи |

Рисунок 2 — Функциональное распределение стандартов работы руководителя производственной сферы

| 6-8 практик | 10-12 практик | 15+ практик |
|--|---|---|
| Минимально необходимый «скелет» регулярного управления. Позволяет навести порядок и стабилизировать команду. Подходит для небольших групп или старта в новой роли. | Полноценная система регулярного менеджмента. У команды есть чёткие ритмы, контроль, развитие и обратная связь. Это уже управляемая и развивающаяся организация. | Признак зрелой управленческой культуры. Все ключевые функции управления закрыты, команда работает стабильно, а процессы — предсказуемы и улучшаемы. |
| Базовый | Системный | Продвинутый |

Рисунок 3 — Зрелостная шкала внедрения стандартов работы руководителя

конгрессно-выставочного проекта, основанный на фокусном, а не функциональном подходе универсальных производственных моделей, где стандарты группируются по классическим управленческим функциям. Фокусный подход позволяет структурировать управленческие действия вокруг ключевых приоритетов событийной и сервисной деятельности, делая предложенную прикладную модель контекстуально чувствительной и ориентированной на высоко динамичные вызовы конгрессно-выставочной среды. Назовем три ключевых фокуса внимания событийного менеджмента, которые формируют управленческое ядро при работе с проектами событийного формата.

1. **«Цель».** Событийный проект, как ограниченная во времени и ресурсах управленческая система, требует от руководителя постоянного удержания фокуса на цели, которая выступает структурным ориентиром и смысловым каркасом для всех ключевых управленческих решений (высоко динамичная среда).

2. **«Люди».** Событийный проект всегда реализуется через людей. Критерий «качество» напрямую зависит от субъекта исполнения этого качества (его компетенций и мотивации): фокус на людей в конгрессно-выставочных проектах усиливает ощущение ценности от конечного продукта со стороны участников и заказчиков (высоко клиентоориентированная среда).

3. **«Система».** Конгрессно-выставочный проект — креатив и логистика единовременно. Сильная операционная система дает команде запас прочности при необходимости постоянной адаптации, сохраняя контроль и качество (многокомпонентная среда).

Триада управленческих фокусов «Цель, Люди, Система» в конгрессно-выставочной деятельности — концептуальная основа выбора управленческих практик, которая увязывает воедино стратегические ориентиры, человеческий капитал и операционную устойчивость.

Для повышения эффективности внедрения стандартов в конгрессно-выставочной сфере вышеуказанные традиционные производственные принципы целесообразно дополнить принципами лидерского поведения руководителя.

Опираясь на изложенные тезисы статьи, в завершение представляется модель стандартов работы руководителя конгрессно-выставочных проектов, структурированная на основе фокусного подхода, и формализует их через практические стандарты, представленные в формате чек-листов, принципов и правил (см. Таблицу).

Предложенная модель представляет собой гибкий и масштабируемый прикладной инструмент для руководителя конгрессно-выставочных проектов. Предлагаемые стандарты-практики могут быть дополнены, модифицированы, тем самым адаптированы под запрос конкретной бизнес-единицы (с учетом организационной зрелости, готовности команды и специфики отраслевого контекста). Её практическая применимость в условиях различной сложности проектов обусловлена структурной универсальностью и фокусной логикой построения. Устойчивость модели подтверждается эмпирически — через успешные кейсы производственного сектора — и методологически — благодаря опоре на действующие профессиональные стандарты конгрессно-выставочной сферы, что обеспечивает её надёжность и релевантность в сервисной экономике.

Принципы лидерского поведения в формате действий

1. Веду проект вперед — осведомлен о всех вызовах.
2. Сосредоточен на возможностях для развития и поиске инновационных решений.
3. Постоянно совершенствую свои знания и навыки.
4. Вовлекаю сотрудников к поиску решений, прислушиваюсь к их мнению.
5. Транслирую ценности компании команде.
6. Ставлю четкие и понятные цели, делегирую полномочия.
7. Регулярно оставляю обратную связь (корректирующую, поддерживающую, ободряющую).
8. Сам придерживаюсь норм корпоративной этики, соблюдаю договоренности и ожидаю этого же от команды.

Рисунок 4 — Принципы лидерского поведения в формате регулярных действий руководителя конгрессно-выставочного проекта

Модель стандартов работы руководителя конгрессно-выставочных проектов

| № | Практика-стандарт | Преимущественные принципы | Возможные алгоритмы | Чек-лист самопроверки |
|---|--------------------------|--|--|---|
| 1 | Эффективная коммуникация | <ul style="list-style-type: none"> — конкретность; — регулярность; — двусторонняя коммуникация; — уважение; — минимизация лишней информации; — прозрачность ожиданий; — фиксация договоренностей | <ul style="list-style-type: none"> — настраивать делегирование в СЭД; — соблюдать хронометрию ответов на письма и звонки; — сверяться с совещаниями коллег при организации совещаний; — оставлять замещающие обязанности в отсутствии; — обучать преемника и т. д. | <ul style="list-style-type: none"> — всегда отвечает на звонки или перезванивает; — соблюдает договоренности и сроки; — заранее уведомляет о невозможности участия во встрече; — заранее информирует о графике встреч; — соблюдает этику эмоциональной компетентности; — проводит регулярные и обновочные встречи и т. д. |
| 2 | Поиск новых возможностей | <ul style="list-style-type: none"> — проактивность; — открытость новому; — постоянное обучение; — бенчмаркинг; — оценка эффективности в цифрах; — двусторонняя коммуникация; — интеграция в повседневную работу; — системность поиска | <ol style="list-style-type: none"> 1. Утверждение критериев поиска (направления, сбор предложений, способы поиска, обоснование выбора компаний-лидеров отрасли, источники, план, активности по достижению). 2. Планирование и реализация (сбор информации, оценка причин разрыва, выбор целевого процесса, оценка эффекта, технологии и формы реализации, дополнительные встречи по необходимости). 3. Промежуточный контроль, в случае необходимости — корректировка | <ul style="list-style-type: none"> — лидер изменений и улучшений; — регулярно использует методику инициативы по улучшениям «Kaizen»; — выполняет внутренний и внешний бенчмаркинг — сопотнесение с лучшими в отрасли; — улучшает существующие процессы на регулярной основе; — отслеживает текущую ситуацию; — проверяет качество внедрения решений; — фиксирует идеи письменно; — рассчитывает эффективность; — постоянно обучается; — вовлекает команду и т. д. |
| 3 | Каскадное информирование | <ul style="list-style-type: none"> — единство и согласованность; — баланс скорости и своевременности; — структурированный подход к параметру «ответственность»; — двусторонняя коммуникация; — подготовка и поддержка; — цель — единое информационное поле | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ежедневное по текущим вопросам. 2. Регулярное с CEO, последующая передача информации команде. 3. Регулярные каскадные встречи (специальные мероприятия). Алгоритм: 4. CEO с руководителями проектных групп/функциональных направлений с ролевым распределением CEO — новости, результаты, планы. Руководители — задачи, результаты, планы, события, приоритеты. 5. Каскадное информирование через руководителей каждому сотруднику (в установленный срок, тезисы из п. 1) | <ul style="list-style-type: none"> — передает информацию в кратчайшие сроки; — поощряет вопросы; — применяет различные каналы передачи информации; — демонстрирует смысл через личный пример; — сообщает сотрудникам об их ценности; — говорит о том, что действительно важно, не утаивает информацию; — выстраивает коммуникацию с позиции фактов, не доводов; — опирается на доску визуализации и т. д. |

Продолжение табл.

| № | Практика-стандарт | Преимущественные принципы | Возможные алгоритмы | Чек-лист самопроверки |
|---|---|--|--|--|
| 4 | Линейные обходы и беседы по эффективности | <ul style="list-style-type: none"> — регулярность; — цель — не контроль, а развитие; — проактивный подход, а не реактивный менеджмент; — инструктаж заменить на разговор; — фиксация наблюдений; — оценка «что» и «как»; — проявленное уважение; — принципы обратной связи (НОРД-подход и т. д.) | <p>Разделить на этапы с описанием заранее подготовленных действий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка (рекомендуемая периодичность, «история» участка, КПЭ). 2. Обход участка (доска визуализации, нестандартные работы, проблемные и успешные кейсы). 3. Беседы по эффективности («разрывы» в КПЭ, перечень мероприятий по устранению). 4. Обратная связь (двусторонняя). 5. Планирование (что, как, кем, согласование дополнительных ресурсов) | <ul style="list-style-type: none"> — четко понимает цель обхода — поддержка и развитие, не контроль; — формат коммуникации — диалог; — отслеживает изменения — ответственность развития; — использует обходы как инструмент развития культуры непрерывных улучшений; — комбинирует формы обратной связи; — проявляет уважением; — стремится решить мелкие задачи сразу на месте. — использует метод «5 почему?» — активное применение подхода PDCA; — task-трекер и доски визуализаций; — мини-Gemb; — контролирует баланс реакций и намерений и т. д. |
| 5 | Встречи по результативности и развитию | <ul style="list-style-type: none"> — регулярность; — предсказуемость; — прозрачность и фактоориентированный подход; — признание достижений; — фокус на рост, а не на критику; — партнерский подход | <p>Провести по чек-листу, предварительно разделив на этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка (анализ результатов за проект/год, свои рекомендации по целям и развитию, организация времени, места, повестки и иные источники для подготовки к встрече). 2. Результаты по целям прошедшего проекта/года (самооценка, оценка, устранение разногласий). 3. Цели на следующий год (связь с компанией, обратная связь, достижение согласия, обратная связь третьих приглашенных лиц). 4. Развитие на следующий проект/год (двустороннее видение, корректировка целей, помощь, фиксация договоренностей, образ результата и сроки) | <ul style="list-style-type: none"> — встречается лично; — соблюдает баланс похвалы и критики; — подкрепляет оценку фактами; — фиксирует итоги встречи (ИПР и пр.); — проявляет заинтересованность в развитии сотрудника; — придерживается последовательности обсуждения; — создает доверительную атмосферу; — опирается на методы активного слушания; — управляет балансом — минимум наставничества, максимум партнерства; — разбирается и применяет жанровый подход при организации встреч и т. д. |

Окончание табл.

| № | Практика-стандарт | Преимущественные принципы | Возможные алгоритмы | Чек-лист самопроверки |
|---|----------------------------|--|--|---|
| 6 | Работа с кадровым резервом | <ul style="list-style-type: none"> — преимущество и наставничество; — системность к выявлению талантов; — индивидуальное развитие резервистов; — постоянная обратная связь; — вовлечение в реальные задачи; — прозрачность процессов | <p>Баланс установочных и регулярных встреч по алгоритму:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка (сбор информации, корректировка ИПР с учетом развития, поддержка HR-служб, определение модели наставничества и развития). 2. Заключение контракта на развитие и согласование ИПР (цель, формат, инструменты развития, договоренности о результатах). 3. Итоги встречи (фиксация результатом и договоренность о следующей встрече) | <ul style="list-style-type: none"> — обучает и развивает сотрудника регулярно; — помогает осмысленно выбирать цели и инструменты развития; — отмечает достижения; — формат диалога и активного слушания в приоритете; — работает через практику; — личное участие и пример; — постоянно отслеживает персональные планы развития членов команды; — применяет алгоритмы оценки эффективности и потенциала и т. д. |

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Адизес, И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. К. Адизес. — Москва: Альпина Паблишер, 2015. — 449 с.
2. Архангельский, Г. А. Время. Большая книга тайм-менеджмента / Г. А. Архангельский. — Москва: АСТ, 2019. — 416 с.
3. Безручко, П. С. Практики Регулярного Менеджмента / П. С. Безручко // Б.г.: Альпина Паблишер. — 2024. — С. 7–25.
4. Деловая и корпоративная этика / [Электронный ресурс] // ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» — URL: https://www.bashneft.com/files/iblock/128/Del_korp_etika.pdf0.pdf (дата обращения 21.04.2025).
5. Джуран, Дж. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством / Дж. Джуран. — Москва: Стандарты и Качество, 2004. — 208 с.
6. Имаи, М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 278 с.
7. Кодекс корпоративной этики и делового поведения / [Электронный ресурс] // Сбербанк. Официальный сайт — URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/ethics/interactive> (дата обращения 25.04.2025).
8. Оно, Т. / Ключевые идеи книги: Производственная система «Тойоты». Уходя от массового производства / Т. Оно. — Москва: Сمارт Ридинг, 2020. — 240 с.
9. Отчет об устойчивом развитии / [Электронный ресурс] // ОАО Ростелеком — URL: <https://rspp.ru/upload/uf/a3e/%D0%9F%D0%90%D0%9E%20%C2%AB%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%C2%BB%D0%9E%D0%A3%D0%A0%202020.pdf> (дата обращения 28.04.2025).
10. Профессиональные стандарты. Специалист по организации конгрессных мероприятий / [Электронный ресурс] // Минтруд России. Национальный реестр профессиональных стандартов — URL: https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalny-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=127064 (дата обращения 20.04.2025).
11. Тарасов В. К. Технология лидерства / В. К. Тарасов. — Москва: Добрая книга, 2018. — 240 с.
12. Фридман, А. С. Делегирование. Результат руками сотрудников. Технология регулярного менеджмента / А. С. Фридман. — Москва: Добрая книга, 2020. — 320 с.
13. Фридман А. С. Контроль в регулярном менеджменте: мощный ресурс повышения эффективности управления / А. С. Фридман. — Москва: Добрая книга, 2023. — 448 с.
14. Цикл Деминга (цикл PDCA) / [Электронный ресурс] // Ассоциация Деминга — URL: <https://deming.ru/TeorUpr/PDSA.htm> (дата обращения 26.04.2025).



Мария Сергеевна ДАВЫДКОВА

студент бакалавриата
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
davydkova.maria@yandex.ru

Maria S. DAVYDKOVA

student
Institute of Industrial Management, Economics, and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia



Эльмира Рафаиловна КУТЫЕВА

кандидат культурологии, доцент
Высшая школы сервиса и торговли
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
kutyeva2005@yandex.ru

Elmira R. KUTYEVA

PhD, Associate Professor
High School of Service and Trade
Institute of Industrial Management, Economics, and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia

УМНЫЙ ДОМ: КАК ТЕХНОЛОГИИ УЛУЧШАЮТ СЕРВИС

Аннотация. В статье рассматривается современная тенденция в сфере гостеприимства — стремление к предоставлению гостям персонализированного опыта. Это становится возможным благодаря активному внедрению технологий «умного дома». Анализируется, как меняется сервис под влиянием цифровых решений, какие проблемы удаётся решать с их помощью, а также в каком направлении развивается гостиничная индустрия в настоящий момент.

Ключевые слова: умный дом, технологии, отели, сервис, комфорт, автоматизация.

SMART HOME: HOW TECHNOLOGIES IMPROVE SERVICE

Abstract. The article examines a modern trend in the hospitality industry — the desire to provide guests with a personalized experience. This is made possible by the active implementation of smart home technologies. It analyzes how service is changing under the influence of digital solutions, what problems can be solved with their help, and in what direction the hotel industry is currently developing.

Keywords: smart home, technologies, hotels, service, comfort, automation.

В настоящее время информационные технологии играют большую роль в развитии бизнеса. Всё больше отраслей используют различные IT-решения, гостиничная индустрия не является

исключением. С каждым годом она динамично развивается и влияет на мировую экономику.

Гостиничная отрасль — одна из ведущих отраслей сферы услуг, тенденция её роста будет

сохраняться и в будущем, так как она оказывает воздействие на такие сферы экономики, как транспорт, связь, строительство, торговлю и другие [9, с. 385, 10, с. 90]. Высокая конкуренция на рынке — ключевой фактор успешного ведения бизнеса. На сегодняшний день информационные технологии оказывают сильное воздействие на развитие сервиса и туризма. Гостиничная отрасль сталкивается со многими проблемами: от нехватки персонала до смены потребностей гостей, появилась необходимость активного внедрения передовых технологий для повышения удовлетворённости потребителей, увеличения прибыли компании и укрепления позиций на рынке [11, с. 652].

Современные гости ожидают от отеля не только чистоты в номере и вежливого персонала, но и персонализированный, высокотехнологичный сервис. Один из ключевых трендов в гостеприимстве на данный момент — внедрение технологий «умного дома» в гостиничные номера. Отели, которые оборудованы такой системой, предлагают не только место для проживания, но и интеллектуальное пространство, которое каждый гость может настраивать под свои индивидуальные предпочтения — будь то температура воздуха, освещение или системы развлечений.

Стремление повысить комфорт гостей и рейтинг отеля, обеспечить конкурентоспособность компании, оптимизировать энергопотребление, упростить операционные процессы — все это привело к появлению Guest Room Management System (GRMS). Это программно-аппаратный комплекс для автоматизации гостиничных номеров, который позволяет управлять различными параметрами и устройствами в гостиничном номере, благодаря чему происходит оптимизация инженерных систем отеля и повышается комфорт гостей, иначе говоря, «умный дом». Он может включать [8, с. 110—111, 14]:

- управление освещением, которое регулируется в зависимости от времени суток или занятости гостей;
- климат-контроль: системы отопления, вентиляции и кондиционирования обеспечивающие идеальную температуру в номере;
- управление шторами;
- мобильный ключ: ключ от номера в смартфоне гостя;

— системы развлечений: ТВ, музыка и другие медиа, которые интегрированы в единый интерфейс управления;

— управление услугами «не беспокоить» и «убрать номер»;

— связь со сторонними системами.

Рассмотрим преимущества GRMS для отеля [1, 15, 17].

Энергоэффективность: способность оптимизировать потребление энергии; датчики присутствия могут регулировать настройки комнаты, когда гостя нет, потребление энергии значительно сокращается.

Повышение уровня обслуживания: за счёт GRMS можно повысить категорию номера, тем самым улучшив имидж отеля; такая система позволяет настраивать среду номера самостоятельно под каждого гостя, что положительно сказывается на его опыте пребывания в отеле и ведёт к повышению лояльности.

Централизованное управление и мониторинг: GRMS позволяет получать информацию со всех номеров из центральной панели администрирования; легко интегрируется с Property Management System (PMS), тем самым упрощая регистрацию, распределение номеров и запросы на обслуживание.

Эффективное управление уборкой: обновление статуса номера происходит в реальном времени, автоматические оповещения гарантируют оперативное решение вопросов, что способствует минимизации возникновения проблем.

Аналитика: GRMS собирает и анализирует данные о предпочтении гостей, тем самым предоставляя ценную информацию отелю, которая может помочь в принятии важных бизнес-решений.

Оптимизация работы персонала: GRMS может принимать запросы на обслуживание, представлять их по приоритетам срочности и назначать ответственных сотрудников, тем самым обеспечивая эффективное управление нагрузкой персонала.

Повышение статуса отеля: наличие такой системы является конкурентным преимуществом на рынке, так как современные технологии для гостей не являются обыденностью.

Преимущества GRMS для гостя [1, 17]:

- удобство и комфорт: у каждого гостя есть возможность настроить микроклимат в номере,

управлять светом и шторами с помощью интуитивно-понятных панелей, а также интеграция с мобильными устройствами позволяет управлять средой через приложение на смартфоне;

- индивидуальные сценарии: гости могут выбирать различные варианты освещения под их настроение для создания уникальной атмосферы в номере. Кроме того, система способна запоминать предпочтения клиента и при повторном визите автоматически применять сохранённые настройки;

- безопасность: современные GRMS часто включают цифровые замки, встроенные сейфы и другие элементы, которые обеспечивают чувство защищённости у гостей.

В гостиницах премиум-сегмента особое внимание уделяется созданию высокого уровня комфорта. Guest Room Management System в таких отелях должны не только выполнять свои функции, но и органично вписываться в интерьер. Комфорт в данном случае понимается не только как физическое удобство, но и как наличие интуитивно понятного интерфейса, который разрабатывается с учётом того, что гость может быть не знаком с подобными технологиями. Это обеспечивает лёгкость настройки параметров среды под индивидуальные потребности каждого человека.

Как уже было сказано ранее, внедрение GRMS даёт множество преимуществ, но необходимо знать о ряде проблем, с которыми можно столкнуться [15]:

- интеграция с существующей инфраструктурой: необходимо провести проверку совместимости систем перед внедрением, чтобы минимизировать перебои в обслуживании;

- высокие затраты на начальном этапе: оборудование, установка, обслуживание, ремонт и модернизация системы;

- обучение персонала: для эффективного использования GRMS необходимо провести качественное обучение персонала;

- конфиденциальность: система GRMS управляет большим количеством информации о гостях, поэтому необходимо предпринимать надёжные меры по шифрованию и контролю доступа к ней, регулярно обновлять протоколы безопасности.

Необходимость внедрения информационных технологий обусловлена тем, что компаниям

важно повышать свою конкурентоспособность, завоёвывать лояльность гостей и привлекать новых, а правильное распределение ресурсов минимизирует расходы [4, с. 532–536]. Guest Room Management System — это будущее гостеприимства. Внедрение такой системы в ближайшее время станет необходимостью, ведь GRMS помогает создать «wow-эффект» [17]. Энергоэффективность GRMS позволяет отелю позиционировать себя ответственным за экологию, что привлекает гостей, которые заботятся о планете.

После пандемии COVID-19 процесс внедрения бесконтактных технологий в индустрии гостеприимства значительно ускорился, и такая тенденция продолжит развиваться. Биометрия — сканирование лица или отпечатков пальцев, постепенно становится стандартным методом идентификации гостя. Такие технологии делают пребывание гостей более безопасным и удобным — отсутствует необходимость в физических ключ-картах, которые можно потерять. С развитием GRMS индивидуальный подход к гостям, который был отличительной особенностью отелей сегмента «люкс», сейчас постепенно становится общедоступным, также развитие технологий откроет возможности для формирования новых бизнес-проектов.

Гостиницы, оборудованные подобными технологиями, предоставляют гостям более комфортное проживание, так как они имеют высокий уровень персонализации [8, 9]. Рассмотрим проблемы в гостиничной индустрии, которые можно решить благодаря внедрению системы «умного дома».

1. Нехватка персонала. Человеческий фактор — важный ресурс предприятия в гостиничной индустрии. Именно персонал является лицом гостиницы и играет ключевую роль в предоставлении высокого уровня сервиса. Он должен быть обучен профессиональному и дружелюбному общению с гостями. Каждый гость уникален, и задача персонала — учитывать индивидуальные потребности каждого клиента и внимательно относиться к их запросам. Слаженное взаимодействие между всеми службами отеля формирует высокий уровень сервиса. Каждое подразделение играет важную роль, и только их совместная эффективная работа позволяет достичь успеха [5]. Однако в условиях острой не-

хватки персонала эта взаимосвязь нарушается: возрастает нагрузка на сотрудников, снижается качество обслуживания, что приводит к ухудшению впечатлений гостей. Именно поэтому автоматизация процессов и внедрение «умного дома» становятся ключевыми инструментами для поддержания высокого стандарта сервиса при ограниченных человеческих ресурсах.

Изначально процесс регистрации гостей был сложным и длительным процессом, требующим индивидуального внимания к каждому гостю и обучения персонала. Появление мобильной регистрации и цифровых ключей проложило путь к бесперебойной и беспроблемной регистрации гостей. Пропала необходимость ожидания своей очереди на стойке регистрации, теперь гость может сразу направиться в свой номер. Используя мобильное приложение, гости могут зарегистрироваться, а их смартфоны становятся ключами от номера.

Так, например, компания SMARTEQ — системный интегратор гостиничных IT-систем, телевидения и поставщик оборудования для гостиниц, разработала интерактивную платформу Noteza для персонализированного обслуживания гостей. С 2009 года компания SMARTEQ специализируется на технологических решениях для гостиничной индустрии, таких как автоматизация номеров, интерактивное телевидение, электронные замки, сейфы, минибары, телевизоры и профессиональные панели. Команда компании состоит из квалифицированных специалистов с большим опытом работы в оснащении гостиничных номеров, которые стремятся к тому, чтобы все их решения были интуитивно понятны гостям и легки в обслуживании [7]. Noteza доступна на телевизорах, планшетах, в мобильном приложении, вывесках, предоставляет самостоятельную онлайн-регистрацию и высокоскоростной доступ в интернет. Noteza Check-In и Noteza Guest App позволяют сократить нагрузку на персонал. Благодаря этим решениям упрощается процесс регистрации, происходит точная передача данных гостей в систему управления отелем, что уменьшает риск ошибок, задержек и минимизирует дополнительную ручную работу, обеспечивается бесперебойный процесс выезда и нет необходимости в получении/сдаче ключ-карты от номера и другое. Интеграция технологий позволяет сократить длинные очереди и время ожи-

дания, уменьшают необходимость в персонале, гарантируя гостям бесперебойный процесс регистрации заезда и выезда, повышают эффективность работы за счёт сокращения ручных ошибок и увеличения скорости обслуживания. Noteza Guest App оптимизирует операции, гости могут заказать дополнительную услугу с экрана своего смартфона. В отеле, оснащённом технологиями, улучшается рабочий процесс и высвобождаются ресурсы персонала для сосредоточения на других аспектах обслуживания гостей, тем самым повышая их удовлетворённость [18].

2. Отсутствие персонализации. Персонализация всегда играла ключевую роль в создании качественного сервиса. В её основе лежит чёткое понимание жизненного цикла гостя: чем больше информации удастся собрать о клиенте, чем выше шансы не только привлечь его, но и удивить уровнем сервиса. Персонализированный подход способствует формированию лояльности, это важно, ведь именно лояльный гость вернётся сам и порекомендует отель знакомым, тем самым способствуя продвижению бренда [2]. Однако удержание клиентов и их становление лояльными становится всё более сложной задачей. Чтобы произвести вау-эффект и завоевать доверие гостя, отелям необходимо внедрять технологии. «Умный дом», интегрированный с другими системами отеля, открывает широкие возможности для сбора и анализа данных. Собирая информацию о дополнительных услугах, о настройках климата, освещения и других параметрах в номере, отели могут получить более глубокое представление о предпочтениях гостей и предсказать их будущие потребности. Аналитика позволяет делать опыт каждого гостя особенным, например, система «запоминает», как гость настроил температуру, освещение и положение штор в номере, и при следующем визите в данный отель или сеть отелей в номере будут автоматически настроены такие же параметры, воссоздавая привычную для него атмосферу. Такой подход делает опыт пребывания по-настоящему уникальным. Гость чувствует себя особенным, а отель — конкурентоспособным. Внимание к деталям формирует лояльность и способствует повышению сервиса [17].

3. Нежелание гостей коммуницировать с персоналом отеля. Пандемия сильно повлияла на гостей, и на гостиничную индустрию в целом. Все большее количество людей предпочитают

самообслуживание, так в магазинах стали появляться кассы самообслуживания, а в гостиничных номерах — «умный дом». Путешественники стали предпочитать отели, где есть возможность меньше контактировать с персоналом. Это выгодно и для отеля, так как нагрузка на персонал снижается [6]. В решении этого вопроса помогают голосовые помощники и умные устройства. Так, SberDevices разработал интерактивное решение для отелей — Салют Отель, которое позволяет заказать еду в номер, открыть шторы, включить фильм и другое с помощью голосового помощника. Интерфейс «Салют Отель» ориентирован на простоту и удобство гостей, его разрабатывали так, что он интуитивно понятен всем. Виртуальный ассистент Салют может посоветовать, что посмотреть, сыграть в игру, помочь заказать дополнительную услугу и просто поговорить [12].

4. Слабая безопасность. Безопасность гостей и их имущества — ключевой аспект работы любого отеля. Современные технологии, в том числе «умный дом», помогают быстро реагировать на возникающие угрозы и создают единую, комфортную и безопасную среду для проживания.

В состав такой системы могут входить:

- смарт-замки: гость получает цифровой ключ на своё мобильное устройство сразу после бесконтактного заселения;

- видеонаблюдение: система распознает лица для идентификации гостей и персонала, обнаруживает оставленный багаж и автоматически уведомляет службу безопасности;

- контроль доступа: например, вход в фитнес-зал по отпечаткам пальцев, что исключает посторонних;

- пожарная безопасность: включает умные датчики дыма, температуры и присутствия, автоматические системы пожаротушения;

- системы контроля протечек воды: если датчики протечки воды фиксируют попадание воды, система оповещает персонал об аварии и автоматически отключает подачу воды [3].

Использование облачных решений позволяет отелям централизовать управление системами, упрощать управление бронированиями и учитывать предпочтения гостей в режиме реального времени, обеспечивать бесперебойную связь между отделами и повышать уровень персонализации сервиса. Однако с ростом цифровизации

возникает и риск киберугроз. Отели хранят большое количество информации, и утечка данных может нанести серьёзный ущерб как репутации, так и бизнесу. Чтобы снизить риски, важно внедрять современные методы шифрования данных, многофакторную аутентификацию и регулярные проверки безопасности [17].

В России отели всё активнее внедряют технологии «умного дома». Это связано не только со стремлением отелей улучшить сервис, но и с растущей открытостью населения к подобным инновациям. В 2024 году Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) провёл исследование, посвящённое умным технологиям. Проводилось телефонное интервью, в котором приняли участие 1600 россиян старше 18 лет. В результате опроса было выявлено, что 80% россиян знают о технологиях «умного дома», в том числе 23% имеют опыт их использования, а 57% осведомлены, но лично не пользовались. Опрошенные ценят умные технологии за удобство, комфорт и экономию времени. В целом, россияне положительно относятся к концепции «умного дома», причём уровень одобрения выше среди молодых респондентов. Осведомлённость и личный опыт использования «умного дома» — ключевые факторы, влияющие на восприятия таких систем в отелях: чем больше знаний и практики использования у человека, тем выше уровень доверия, готовность использовать такие системы и тем меньше опасений [13].

В последние годы индустрия гостеприимства претерпевает значительные изменения. Благодаря инновациям отрасль готова к повышению качества обслуживания гостей. Цифровизация активно внедряется в отели по всему миру. Технологии помогают отелям обрести конкурентное преимущество, которое способствует улучшению опыта проживания гостей, тем самым заставляя их вернуться, и привлекает новых. «Умный дом» помогает эффективно продвигать дополнительные услуги, облегчает бронирование, что приводит к росту их продаж, позволяет снизить нагрузку на персонал и сократить время ожидания гостей на ресепшене. Решение «умный дом» в гостиничных номерах уже не является чем-то удивительным, ведь у многих есть его элементы дома — например, умные колонки от Сбера или Яндексa. Однако, благодаря использованию таких технологий гостям могут

предоставлять персонализированный опыт, так как создаются базы с предпочтениями гостей, которые уже останавливались в этом отеле или сети отелей, в них сохраняется информация о типе номера, запрашиваемых услугах и дополнительных пожеланиях.

Далее рассмотрим ключевые тенденции в развитии технологического оснащения гостиничных предприятий [16].

1. Использование технологий искусственного интеллекта: его внедрение позволяет обеспечивать персонализированный подход к клиенту на основе его индивидуальных предпочтений — от дополнительных услуг до мероприятий. Эксперты отмечают, что по мере расширения применения ИИ в индустрии даже небольшие гостиницы смогут предлагать высокоуровневый персонализированный сервис. Создание мобильных приложений с возможностью создания личного кабинета гостя открывает возможности для формирования индивидуальных предложений, а также настройки номера в соответствии с предпочтениями клиента. Такой подход способствует росту лояльности и удовлетворённости клиентов. Кроме того, внедрение автоматизированных решений и роботизированных систем — таких как роботы-консьержи, элементы «умного дома» — помогают оптимизировать затраты и повысить стандарты обслуживания. Рутинные процессы, такие как массовая проверка гостей, которые раньше выполнялись вручную, теперь могут быть автоматизированы, что повышает эффективность работы и улучшает опыт проживания гостей.

2. Интернет вещей (IoT) — технология, позволяющая устройствам взаимодействовать друг с другом и с Интернетом, она способствует повышению уровня индивидуализации в гостиничных номерах за счёт использования «умных

устройств». Ожидается, что спрос на такие решения будет только увеличиваться по мере того, как индустрия будет выходить за рамки классического представления о гостеприимстве. В будущем такие системы станут неотъемлемой частью инфраструктуры гостиниц, а их разнообразие и функционал продолжит расти и развиваться.

3. Мобильные бесконтактные технологии обеспечивают удобство взаимодействия гостей с персоналом отеля. Через специальные приложения есть возможность получать доступ ко многим услугам и функциям, не прибегая к личному взаимодействию с персоналом.

4. Виртуальная и дополненная реальность: уже сейчас существуют туры по отелям на сайтах, предлагая гостям предварительный просмотр отеля.

5. Защита данных: с растущей зависимостью от цифровых технологий важность надёжных мер по кибербезопасности и защиты данных никогда не была так выражена. Взаимосвязанный характер современных технологических решений для гостиничного бизнеса требует комплексного подхода к защите данных, обеспечивая конфиденциальность и доверие гостей.

Тенденция к «умным номерам» ускоряется, отели внедряют современные решения, чтобы предложить гостям беспрецедентный контроль над своим пребыванием. Эти мобильные технологические приложения для умного дома, голосовое управление и подключённые устройства позволяют гостям регулировать настройки комнаты в соответствии со своими предпочтениями, от освещения и температуры до развлекательных систем, чтобы создать уникальный и персонализированный опыт. Такой уровень становится новым стандартом в роскошном гостеприимстве.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. GRMS — автоматизация гостиничных номеров [Электронный ресурс] / SMARTEQ // URL: <https://smarteq.ru/equipment-systems/automation-hotel-rooms> (дата обращения: 12.04.2025).

2. Как работать с постоянными гостями отеля [Электронный ресурс] / Travelline // URL: <https://www.travelline.ru/blog/kak-rabotat-s-postoyannymi-gostyami-otelya/> (дата обращения: 25.05.2025).

3. Как устроены умные отели: от систем бесконтактного заселения до автоматизации номеров [Электронный

ресурс] / Яндекс Путешествия // URL: <https://travel.yandex.ru/pro/kak-ustroeny-umnye-oteli-ot-sistem-beskontaktnogo-zaseleniya-do-avtomatizacii-nomerov/> (дата обращения: 26.05.2025).

4. Никонорова, А.И. Применение современных информационных технологий в системе управления отелями / А.И. Никонорова // Информационные технологии в науке, бизнесе и образовании: сборник трудов XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Москва,

28–29 ноября 2019 года. — Москва: Московский государственный лингвистический университет, 2020. — С. 532–536.

5. Персонал гостиницы: ключевые аспекты для выхода на высокий уровень сервиса [Электронный ресурс] / Bnovo // URL: <https://bnovo.ru/blog/hotel-staff-key-aspects/> (дата обращения: 25.05.2025).

6. Персонализация в отелях [Электронный ресурс] / VALO // URL: <https://valoapart.ru/company/blog/detail-51177/> (дата обращения: 25.05.2025).

7. Платформа Hoteza [Электронный ресурс] / SMARTEQ // URL: <https://smarteq.ru/hoteza-platform> (дата обращения: 16.04.2025).

8. 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.

9. 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. — EDN PAKTTL.

10. Романова, М. М. Индустрия гостеприимства в современном обществе: основные проблемы развития и способы их решения / М. М. Романова, И. С. Глухова // Научный вестник МГИФКСиТ. — 2020. — № 3(65). — С. 82–92. — EDN JPLQAH.

11. Ромашкина, О. П., Красноженова Г. Ф. Информационные технологии в индустрии гостеприимства и фак-

торы их выбора гостиничным предприятием // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 7. — С. 651–654.

12. Умный дом Sber [Электронный ресурс] / Sber // URL: <https://developers.sber.ru/docs/ru/smarthome/overview> (дата обращения: 23.04.2025).

13. Умный дом: цена против качества [Электронный ресурс] / ВЦИОМ // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/umnyi-dom-cena-protiv-kachestva> (дата обращения: 27.05.2025).

14. Guest Room Management System (GRMS) for Smart Hotel [Электронный ресурс] / VDA Telkonet // URL: <https://vda-telkonet.com/guest-room-management-system-grms-beyond-home-automation/> (дата обращения: 12.04.2025).

15. Guest Room Management System: Optimize Hotel Operations [Электронный ресурс] / Hotel SMARTERS // URL: <https://hotelsmarters.com/blog/room-management-system> (дата обращения: 13.04.2025).

16. Key Hospitality Technology Trends to Watch in 2025 [Электронный ресурс] / H TRENDS // URL: <https://www.htrends.com/trends-detail-sid-134602.html> (дата обращения: 04.05.2025).

17. Revolutionizing Hospitality: The Power of Guest Room Management Systems [Электронный ресурс] / Mokhtalef // URL: <https://mokhtalef.com.eg/revolutionizing-hospitality-the-power-of-guest-room-management-systems/> (дата обращения: 13.04.2025).

18. Technology in the hospitality industry: enhancing customer experience [Электронный ресурс] / Johnson & Wales University // URL: <https://online.jwu.edu/blog/role-technology-hotels-enhancing-efficiency-and-guest-satisfaction/> (дата обращения: 25.05.2025).

Раздел 2. ГОСТИНИЧНАЯ ИНДУСТРИЯ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ



Эльмира Рафаиловна КУТЫЕВА

кандидат культурологии, доцент
Высшая школы сервиса и торговли
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
kutyeva2005@yandex.ru

Elmira R. KUTYEVA

PhD, Associate Professor
High School of Service and Trade
Institute of Industrial Management, Economics, and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia



Екатерина Сергеевна ГАВРИЛОВА

студент бакалавриата
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Россия
esgavrilova04@mail.ru

Ekaterina S. Gavrilova

student
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia

ПРОБЛЕМА УТЕЧКИ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Аннотация. В статье рассматривается актуальная для индустрии гостеприимства проблема утечки персональных данных, которая приводит к финансовым и репутационным издержкам, представляет опасность не только отелям, но и их гостям. Выделены основные способы доступа кибермошенников к данным, а также методы по предотвращению и устранению утечек.

Ключевые слова: информационная безопасность, гостеприимство, кибермошенники, персональные данные.

THE PROBLEM OF PERSONAL DATA LEAKAGE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Abstract. The article considers one of the most relevant problems of the hospitality industry, which causes financial and reputational costs and insecurity not only for hotels but also for their guests. The main ways

how cybercriminals find access to the data and the methods for preventing and eliminating leaks are highlighted.

Keywords: leakage, information security, hospitality, cybercriminals, personal data.

Данные в разных видах, форматах и объёмах являются основой любой деятельности человека. С каждым годом объём данных растёт, из-за чего происходят серьёзные изменения в процессах работы с ними на разных этапах, а также увеличивается число проблем, с которыми можно столкнуться при их сборе, обработке или передаче.

В гостиничной индустрии данные используются повсеместно: информация о доступности и характеристиках номеров, тарифах, доходах, гостях передаётся из одной системы в другую, позволяя эффективно управлять процессами внутри отдельной гостиницы или отелей международных сетей [6, с. 209; 10, с. 206; 15, с. 2–3].

При передаче данных между системами по управлению отелем (PMS), управлению доходами (RMS), управлению взаимоотношениями с клиентами (CRM), центрального бронирования (CRS) и другими могут возникнуть трудности, связанные с обеспечением их безопасности.

В связи со стремительным развитием технологий по поддержанию безопасности и конфиденциальности данных появляется всё больше способов их взлома у мошенников.

Индустрия гостеприимства является той сферой, в которой наиболее ярко можно наблюдать опасность безответственного отношения к хранению и передаче данных постояльцев. Собирая миллионные записи личной информации, отели берут на себя большую ответственность по их сохранению и обеспечению безопасности.

В истории не раз встречались случаи, когда мошенникам удавалось получить доступ к персональным данным посетителей отелей, что приводило к серьёзным утечкам информации. Тем временем отели стремятся заполучить как можно больше данных гостей для того, чтобы обеспечить им персонализированный сервис. Например, данные, которые собираются благодаря системе управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), позволяют создавать персонализированный подход к гостям.

Система Customer Relationship Management собирает данные о гостях, например, историю их

бронирований, предпочтения, статус в программе лояльности и другие характеристики, которые могут помочь в удовлетворении имеющихся запросов путешественника. Затем она направляет информацию в Центральную систему бронирования (CRS), что позволяет предлагать постоянным гостям уникальные условия, пакеты услуг в процессе бронирования. CRS в свою очередь может интегрироваться с программами лояльности, благодаря этому удаётся достичь соответствия предлагаемых цен тем, которые предоставляются для их участников [12].

Передача данных из одной системы в другую значительно упрощает процесс работы и позволяет контролировать обстановку в отеле, управлять информацией в режиме реального времени. Однако у этого процесса есть свои недостатки. В связи с расширением возможностей киберпреступников риск кражи данных при постоянной передаче их между системами возрастает.

Если отели не будут внедрять актуальные решения по обеспечению безопасности, то они могут оказаться в уязвимом положении. На соблюдение требований безопасности оказывают влияние не только различные сценарии похищения данных киберпреступниками, но и стремительный рост численности лиц, размещённых в коллективных средствах размещения (далее — КСР) РФ, а вместе с ним и данных, которые они предоставляют отелям.

На рисунке 1 представлена динамика численности размещённых лиц в КСР за последние десять лет (в каждом году рассмотрен промежуток с января по март) [8].

Рассматривая приведённую статистику, можно заметить, что за последние десять лет число людей, которые останавливаются в отелях, увеличилось практически в два раза. Из этого можно сделать вывод о том, что количество персональных данных, собираемых отелями, как минимум удвоилось. С учётом развития систем лояльности, технологий обслуживания гостей, можно утверждать, что поток информации, обрабатываемой отелями и находящейся под угрозой, стал в разы больше.

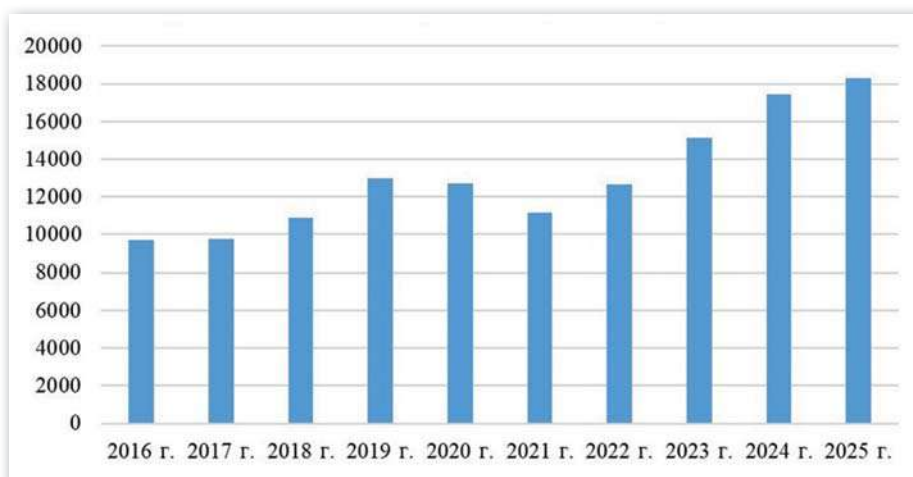


Рисунок 1 — Число размещённых лиц в КСР по РФ в период январь-март с 2016 г. по 2025 г., тыс. чел. (составлено автором на основании [8])

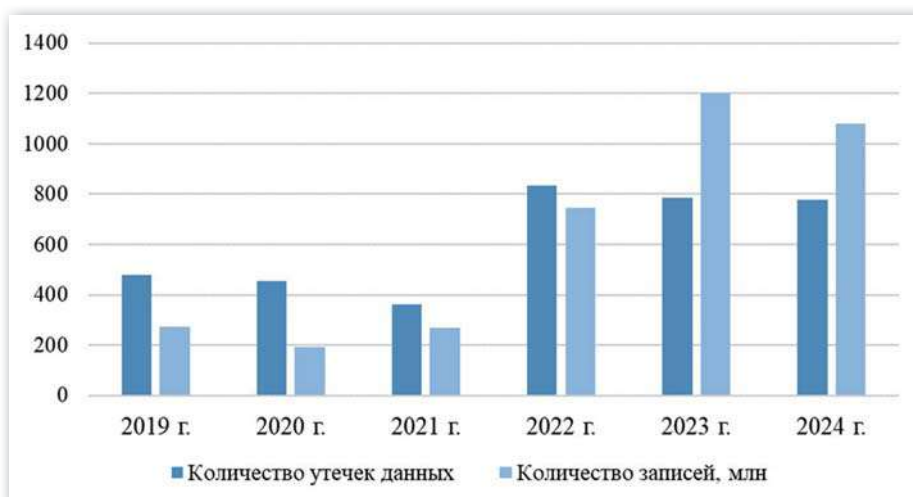


Рисунок 2 — Общее количество утечек информации в России за 2019–2024 гг. (составлено автором на основании источника [1, с. 4])

Согласно статистике, приведённой экспертно-аналитическим центром ГК InfoWatch, за пять лет, начиная с 2019 года, в России наблюдается рост количества утечек информации во всех отраслях. На рисунке 2 представлена динамика количества утекших записей персональных данных и числа утечек в целом.

В 2022 году значительно увеличилось количество утечек данных. Это может быть связано с развитием мошеннических схем, а также обстановкой в мире. В 2023 году наблюдалось превышение количества украденных записей по сравнению с количеством утечек данных. Это свидетельствует о том, что за одну кражу кибер-

преступники получали доступ сразу к огромному количеству данных, нанося больший ущерб своими атаками. Подобная тенденция прослеживалась и в 2024 году. Такая статистика говорит о том, что нападения мошенников и последствия, к которым приводит одна их атака, стали гораздо масштабнее.

Среди 778 инцидентов утечек информации 64,8% пришлось на персональные данные в 2024 году. При этом 5,7% утечек пришлось на отрасль туризма, гостиниц и развлечений. Статистика по типам инцидентов, которые привели к распространению данных, иллюстрирует многократное превышение среди них кибератак

(70,1%) и умышленных действий внутреннего нарушителя (18,5%). Именно эти два направления должны быть под наибольшим контролем [1, с. 5].

О частоте киберпреступлений с данными гостей говорят случаи, которые произошли за последние несколько лет. Например, в 2023 году украдены персональные данные гостей курорта «Роза Хутор» в России. Причиной стало уязвимое место в системе «1С-Битрикс», которое позволило мошенникам завладеть базой имён, телефонных номеров, адресов электронных почт.

С проблемой утечки данных может столкнуться даже большая международная сеть отелей, например, такая, как Marriott. Из более чем 6700 отелей, расположенных по всему миру, в 2018 году произошла утечка 327 миллионов записей с личной информацией гостей. Штраф, который понесла компания, составил 123 миллиона долларов [4].

В 2020 году от кибератак второй раз пострадал Marriott, а также MGM Resorts. Персональные данные 5,2 и 10,6 миллионов гостей соответственно попали в руки злоумышленников [7].

Такие случаи подтверждают острую необходимость в использовании передовых решений для защиты наиболее уязвимых данных гостей, которые собирают отели, а также в развитии информационной безопасности среди сотрудников.

Среди причин утечек данных выделяют внутренние и внешние. Первый тип — невнимательность сотрудников, незнание правил работы с информацией, халатность, а второй — киберпреступления, осуществляемые мошенниками, которые пробираются в системы отеля для получения доступа к ценным данным.

Преимущественно утечки происходят из-за внешних атак (42%), часть из-за потери или кражи мобильных носителей (31%) и около трети приходится на некорректное использование прав доступа (27%). При этом порядка 74% предприятий в сфере гостеприимства не обладают достаточным уровнем защиты от кибератак. Более половины данных (58%) утекают по целенаправленному злумыслу, остальная часть (42%) — непреднамеренно [3].

Примитивность выбора персоналом паролей для важнейших систем в отеле — главная проблема кибербезопасности в гостиничной индустрии. Опытным злоумышленникам не составляет труда подобрать пароль от одной из платформ

отеля, откуда далее незначительно изменяя его, они могут получить доступ ко всем данным. Простота выбора комбинаций для защиты систем — показатель некомпетентности сотрудников многих гостиничных предприятий в сфере защиты данных, а также халатное отношение к информации, которую им ежедневно доверяют гости [17].

Распространены случаи фишинга, когда копии реальных сайтов, созданные злоумышленниками, выдаются за настоящие, и привычными действиями для пользователя выманивают у него персональные данные.

Случай такого киберпреступления был выявлен в конце 2024 года: фишинговая компания выдавала себя за онлайн-агентство Booking.com, став настоящей опасностью для сферы гостеприимства. От лица Booking.com мошенники высылали письма сотрудникам гостиниц, к которому была прикреплена ссылка, при переходе по которой пользователю предлагалось пройти проверку, что позволило создать чувство ложной безопасности. Для подтверждения требовалось нажать на несколько комбинаций клавиш на компьютере, которые приводили в действие вредоносный механизм и открывали доступ злоумышленникам к финансовым данным и учётным записям гостей [14].

К причинам утечек данных в том числе относят вредоносное программное обеспечение, которое распространяется разными способами: через троянские программы, посредством вирусов из смежных систем, во время извлечения данных из памяти.

Атака «Отказ в обслуживании» — ещё одна распространённая схема мошенничества, когда киберпреступник перегружает сеть, вызывая тем самым сбой в программе. Заполненная вредоносными файлами система становится уязвима, злоумышленники пользуются этим и крадут конфиденциальные данные, останавливая работу отеля.

Большую опасность представляет собой незащищённая система Wi-Fi, через которую мошенники могут перехватывать каналы связи и получать доступ к информации.

Один из последних типов атак — взлом DarkHotel, который также осуществляется посредством сети Wi-Fi: преступники обманом заставляют гостей установить на свои гаджеты

вредоносное ПО, благодаря которому им удаётся добраться до персональных данных и использовать их в корыстных целях [13].

Среди существующих кибератак в отелях встречаются следующие: использование ненадёжных платформ, отсутствие у персонала понимания информационной безопасности, отказ от использования антивирусных программ, работа со старыми, не отвечающими современному уровню развития цифровыми технологиями [3].

Проблема отсутствия безопасности данных в гостиничной индустрии требует комплексного подхода, при котором линейные сотрудники в тесном взаимодействии с руководителями будут стремиться обеспечить лучшие условия для своих гостей не только в рамках размещения и всего пребывания, а также его последствий для их личной информации. Существует ряд решений, которые позволят минимизировать число кибератак и последствий после утечек данных.

Во-первых, гостиницам следует обратить внимание на то, чтобы пароли не были связаны с простыми словами, относящимися к сфере их деятельности, несложными числовыми комбинациями, названиями их средств размещения или комбинациями обычных букв и символов. Помочь в этом может использование дополнительных программ по созданию, хранению и управлению паролями, которые разрабатывают индивидуальные комбинации для защиты данных [17].

Во-вторых, решением проблемы может стать добавление в систему входа многофакторной аутентификации. Дополнительные проверки при входе позволят создать препятствие для злоумышленников и получить запас времени для предотвращения попытки их входа. Она может включать в себя разные способы проверки человека перед предоставлением ему доступа к данным: дополнительные коды, устройства, подтверждающие легитимность доступа, физиологические или поведенческие характеристики. Многофакторная аутентификация помогает бороться с социальной инженерией, фишинговыми атаками. Её использование совместно с адаптивной безопасностью значительно упрощает процесс входа, при этом без риска для данных. Суть подхода заключается в анализе от системы типичных поведенческих привычек сотрудника, на основе которых каждая

попытка входа рассматривается с точки зрения её легитимности, отсутствия рисков. В случае подозрительных действий от пользователя, нетипичных для него система динамически реагирует, обеспечивая чёткую организацию защиты информации путём использования более строгих методов аутентификации [2, с. 205–207].

В-третьих, следует максимально, насколько это возможно, устранить человеческий фактор. Большинство ошибок связано с безответственным подходом руководства к обучению сотрудников основам информационной безопасности, а сотрудников — к обеспечению этой безопасности. Создание программ по обучению персонала, внутренних стандартов по работе с данными, а также регулярный контроль за соблюдением законодательства РФ могут дать положительные результаты. Регулярное обучение поможет сформировать чёткое понимание каждым человеком в гостинице социальной инженерии и последствий невнимательного подхода к работе с данными [18, с. 47].

В-четвёртых, гостиницам не стоит пренебрегать установкой антивирусных программ, которые могут вовремя обнаружить и устранить вредоносные программы, предотвращая проникновение в сеть отеля. Регулярное обновление позволяет выстраивать эффективную систему по обеспечению безопасности, которая готова справляться с последними угрозами [11].

При борьбе с любыми типами кибератак поможет ряд простых правил, которых стоит придерживаться каждому сотруднику:

- проверка адресов электронных почт от правителей с целью убедиться в их подлинности;
- при возникновении подозрительных ситуаций — связываться напрямую с поставщиком услуг;
- с осторожностью и внимательностью относиться к навязчивым призывам к действию;
- искать опечатки в подозрительных информационных письмах для обнаружения мошенников [14].

Для защиты данных от недобросовестных сотрудников можно использовать специальные программы по контролю рабочих экранов сотрудников, а также более серьёзный подход к предоставлению доступа к данным для менеджеров. Отслеживание действий сотрудников может помочь избежать утечек данных из-за манипуляций

персонала, а также быстро установить всех причастных и виновных в случае возникновения реальной угрозы [18].

Чаще всего для защиты данных используются такие методы, как их сжатие для обеспечения наилучшей пропускной способности, и — шифрование для преобразования их в безопасный формат, который в теории исключает возможность их прочтения третьими лицами. Опасность вызывают атаки по внешним каналам сжатия, так как во время этого процесса злоумышленники могут обнаружить закономерности в сжатых данных и составить представление о тех, которые ещё не подверглись процессу шифрования. Последовательность этих процессов позволяет эффективно обрабатывать большие данные, однако становится причиной возникновения угроз. Предложение разделять процессы на два независимых друг от друга позволяет устранить взаимодействие, закрывает доступ злоумышленникам к полезной информации, получаемой в процессе сжатия, сохраняя эффективность метода в целом [16, с. 59].

Утечка данных может привести к нежелательным последствиям для всех сторон: для гостей — манипуляции с их персональными данными, для гостиниц — штрафы, наказания, репутационный ущерб.

Личная информация гостя, которая может быть выгружена мошенниками при кибератаке, часто включает в себя паспортные данные, номера телефонов, адреса электронных почт, сведения банковских карт, а также личные предпочтения и комментарии гостя. Угрозы, вымогательства, распространение личной информации, оформление кредитов, вмешательство в личную жизнь — часть того, что становится доступным для преступников, которые овладели перечисленными ранее данными.

Гостиницы, по вине которых произошла утечка данных, попадают под действие Федерального закона «О персональных данных» от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ, который регулирует отношения, связанные с обработкой персональных данных [9].

Новые поправки в 152-ФЗ от 30 мая 2025 года ужесточают ответственность операторов персональных данных. Среди изменений:

- разделение данных на три группы: биометрические, специальные и обычные, каждая

из которых требует определённого подтверждения разрешения на их использования от человека;

- повышение штрафов: за отсутствие согласия на обработку данных — до 700 тысяч рублей для юридических лиц, за неправильное хранение — до 6 миллионов рублей для компании, за несвоевременное уведомление Роскомнадзора об утечке или начале обработки — до 3 миллионов рублей;

- хранение и обработка данных российских пользователей исключительно на территории РФ, то есть введение запрета на сторонние решения, которые передают информацию за границу [5].

Кроме финансовых издержек, с которыми может столкнуться гостиничное предприятие, существуют также те, которые оказывают влияние на мнение гостей о конкретном отеле или целой сети. На восстановление репутации у отеля может уйти не один год, поэтому стремление обезопасить себя от утечки данных — вложение в десятилетия лояльного отношения гостей к бренду.

Развитие технологий не позволяет предоставлять исчерпывающий список вариантов по защите от кибератак на гостиничные предприятия, поэтому им необходимо регулярно сверяться с актуальными методами, а также следить за современностью используемых технологий.

Усложнение методов по защите данных, разрабатываемых в информационной системе, развитие технологий, а также более широкое использование персональных данных в рамках индустрии гостеприимства накладывает свой отпечаток на принимаемые законы по защите информации. Тем не менее мошеннические схемы развиваются параллельно системам и способам осуществления безопасности, что является толчком к заострению внимания к существующей проблеме на всех уровнях. Для каждой гостиницы первостепенной задачей становится организация развития знаний об информационной безопасности среди своих сотрудников, а также строгое соблюдение правил и законов, которые позволяют не только сохранить репутацию, но и избежать значительных финансовых расходов.

Таким образом, защита персональных данных — одно из ключевых направлений для развития предприятий гостиничной индустрии в ближайшее время, которое с пользой для отеля поможет выстраивать лояльные отношения с гостями, государством.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аналитический отчет «Россия: утечки информации ограниченного доступа. 2023–2024» [Электронный ресурс] / InfoWatch // URL: <https://www.infowatch.ru/sites/default/files/analytics/files/rossiya-utechki-informatsii-ogranichenennogo-dostupa-2023–2024.pdf> (дата обращения: 26.05.2025).
2. Верещагин, К. В. Значение многофакторной аутентификации в современных сетях / К. В. Верещагин // Научный Альманах ассоциации France-Kazakhstan. — 2024. — № 3. — С. 202–208.
3. Информационная безопасность в гостиничном бизнесе: зоны риска и методы защиты [Электронный ресурс] / Bnovo // URL: <https://bnovo.ru/blog/information-security-in-the-hotel-business-what-is-important-for-a-hotelier-to-know/>. Дата публикации 26.11.2024.
4. Краппец, А. Утечка персональных данных в отелях [Электронный ресурс] / TeamDo // URL: <https://teamdo.ru/blog/utechka-personalnyh-dannyh-v-otelyah/>. Дата публикации 09.07.2024.
5. Никонов, А. Поправки в 152-ФЗ: что бизнесу нужно знать о персональных данных в 2025 [Электронный ресурс] / РБК Компании // URL: <https://clk.li/kVAV>. Последнее изменение 02.07.2025.
6. Погорелов, Н. В. Бизнес-планирование в области информационных технологий и маркетинга в сфере индустрии туризма и гостеприимства: тенденции и перспективы / Н. В. Погорелов // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. — 2012. — № 6. — С. 209–212.
7. Свыше 70% отелей не защищены должным образом от киберугроз? [Электронный ресурс] / Ассоциация безопасности туризма // URL: <https://tourismsafety.ru/tpost/3sh1m796o1-svishe-70-otelei-ne-zaschischeni-dolznyi>. Дата публикации 01.08.2024.
8. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] / Туризм // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/KSR_god_sub_2024.xlsx (дата обращения: 25.05.2025).
9. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ [Электронный ресурс] / Справочная правовая система «Консультант Плюс» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 26.05.2025).
10. 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. — DOI 10.36871/ek.up.r.r. 2023.12.05.025.
11. Cybersecurity Best Practices for Hotels — Hospitality & Entertainment Industry [Электронный ресурс] / ESS: Global Training Solutions // URL: <https://esoftskills.com/hospitality/cybersecurity-best-practices-for-hotels/> (дата обращения: 26.05.2025).
12. Hollander, J. How SynXis is taking CRS capabilities to the next level: ai, cybersecurity and feature enhancements [Электронный ресурс] / HotelTechReport // URL: <https://hoteltechreport.com/news/sabre-synxis-innovation>. Дата публикации 24.10.2024.
13. Lacalle, E. Cyber security and how to prevent hotel data breaches [Электронный ресурс] / Mews // URL: <https://clk.li/dFqi>. Дата публикации 30.07.2024.
14. Phishing campaign impersonates Booking.com, delivers a suite of credential-stealing malware [Электронный ресурс] / Microsoft // URL: <https://clk.li/FrwI>. Дата публикации 13.03.2025.
15. 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 года. Vol. 460. — St. Petersburg: EDP Sciences, 2023. — P. 03004. — DOI 10.1051/e3sconf/202346003004.
16. Salaev, A. Protection against information leakage based on data compression and encryption / A. Salaev, F. Jumaniyozov // Universum: технические науки. — 2024. — № 9–4 (126). — P. 58–61. — DOI 10.32743/UniTech.2024.126.9.18261.
17. Wi-Fi с паролем «123456»: в этих отелях ваши данные сдаются раньше, чем номер [Электронный ресурс] / SecurityLab.ru // URL: <https://www.securitylab.ru/news/559683.php>. Дата публикации 25.05.2025.
18. Xoitqulov, A. The ongoing battle against data breaches and ways to protect sensitive information / A. Xoitqulov, O. Ergashev // Universum: технические науки. — 2024. — № 6–6 (123). — P. 46–47.



Елизавета Сергеевна МИХАЙЛОВА

бакалавр
Высшая школа сервиса и торговли
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Россия
mihajlova5.es@edu.spbstu.ru

Elizaveta S. MIKHAILOVA

bachelor's student
High School of Service and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia



Анна Евгеньевна КАРМАНОВА

кандидат экономических наук, доцент
Высшая школа сервиса и торговли
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Россия
karmanova_ae@spbstu.ru

Anna E. KARMANOVA

PhD, associate professor
High School of Service and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ И РОЛЬ PMS-СИСТЕМ
В ПОВЫШЕНИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Аннотация. Статья посвящена анализу процессов цифровизации гостиничного бизнеса в России с акцентом на роль PMS-систем в повышении операционной эффективности. Рассматриваются современные тенденции, специфика внедрения, ключевые эффекты, барьеры и перспективы развития цифровых решений, а также актуальные задачи для дальнейших исследований отрасли.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, цифровизация, PMS-системы, операционная эффективность, управление.

**DIGITALIZATION OF THE HOTEL BUSINESS IN RUSSIA AND THE ROLE OF PMS SYSTEMS
IN IMPROVING OPERATIONAL EFFICIENCY**

Abstract. The article analyzes the processes of digitalization of the hotel business in Russia with an emphasis on the role of PMS systems in improving operational efficiency. Current trends, specifics of implementation, key effects, barriers and prospects for the development of digital solutions, as well as urgent tasks for further research of the industry are considered.

Keywords: hotel business, digitalization, PMS systems, operational efficiency, management.

Введение. Гостиничный бизнес занимает одно из центральных мест в структуре мировой и национальной экономики, формируя не только инфраструктуру для туризма и деловой мобиль-

ности, но и являясь важным драйвером занятости и инвестиций. Отрасль демонстрирует устойчивые темпы роста, опережая по динамике многие традиционные виды деятельности, что связано

с расширением туристических потоков, диверсификацией клиентских запросов и вовлечением новых целевых аудиторий [9, с. 9]. Конкуренция в отрасли постоянно увеличивается [10, с. 217]. В последние десятилетия гостиничное дело прошло путь от классических форм размещения (от небольших гостиниц, постоялых дворов и отелей, обслуживающих путешественников и торговцев), к созданию крупных международных сетей с высокими стандартами сервиса, многообразием форм и уровней обслуживания, технологической насыщенностью и развитой системой управления качеством.

На разных этапах исторического развития гостиничная отрасль адаптировалась к ключевым инфраструктурным переменам. Формирование сети железных дорог, развитие парокходства и позднее массовое распространение авиации радикально увеличили мобильность населения, спровоцировали бурный рост числа путешествий, что создало предпосылки для появления новых форм размещения. В XX веке широкое распространение получили курортные комплексы, специализированные бизнес-отели, бутик-отели, а также такие инновационные форматы, как апартаменты, хостелы и объекты краткосрочной аренды. В современной России, как и во всем мире, отмечается тенденция к усложнению структуры рынка: развивается не только классический гостиничный сектор, но и гибридные формы размещения, а также краткосрочная аренда через онлайн-платформы, что повышает доступность туристических и деловых поездок для широкой аудитории [7, с. 115].

Основные факторы трансформации отрасли определяются сочетанием экономических, технологических и социокультурных сдвигов. Помимо распространения гибридных моделей гостиничных комплексов происходят более узкопрофильные изменения, большая часть которых обусловлена стремительным технологическим развитием [11, с. 182]. Сам же «технологический скачок» является следствием выхода на рынок высокоинтеллектуальных и эффективных продуктов, которые находят свое применение в гостиничном деле. Сюда относят не только физические объекты, но и виртуальные — программное обеспечение (ПО). В частности, наиболее эффективным наблюдается развитие и активное внедрение продуктов, находящих свое применение в управлении.

Речь идет об автоматизированных системах управления, которые предлагают ряд оптимизирующих гостиничную деятельность инструментов. Это в свою очередь формирует тенденцию активного перехода от традиционных подходов управления к более продвинутым, основывающимся на использовании современных технологических решений.

Целью исследования является комплексный анализ процессов цифровизации гостиничного бизнеса в России с акцентом на выявление роли PMS-систем в повышении операционной эффективности предприятий отрасли, а также определение ключевых тенденций, достижений, барьеров и перспектив развития цифровых инструментов в современной гостиничной индустрии.

Обзор литературы. Научные подходы к исследованию цифровизации гостиничного бизнеса нашли отражение в работах Дж. Р. Уокера [15], Ф. Котлера [3], а также российских ученых Е. Б. Доброжанской [1], И. Ю. Ляпиной [6] и А. Д. Чудновского [18]. Исследования этих авторов закладывают основу для осмысления теоретических и методологических аспектов инновационного развития гостиничных предприятий. При этом анализ научной литературы указывает на то, что акцент делается на общих вопросах внедрения технологий, тогда как темы, связанные с управлением цифровыми инструментами и спецификой применения PMS-систем, остаются недостаточно детализированными. Такое положение подчеркивает необходимость дальнейших исследований в области повышения операционной эффективности посредством цифровых решений.

Сущностные характеристики гостиничного бизнеса и его правовая основа. Сервис в современном обществе трактуется как деятельность, ориентированная на удовлетворение различных потребностей клиентов посредством услуг, которые отличают неосвязаемость, невозможность хранения, изменчивость качества и неотделимость от источника. В отличие от товара, услуга не создает материальных ценностей, а ее качество определяется профессионализмом персонала и уровнем культуры обслуживания. В гостиничной сфере основной услугой выступает предоставление места для проживания, однако к ней прибавляется широкий спектр дополнительных

предложений: питание, доставка еды, доступ в спа и фитнес-центр, услуги прачечной и химчистки, экскурсии. Эти услуги регулируются государством, что закреплено в соответствующих нормативных актах и обеспечивает единый стандарт для всех участников рынка [4, с. 156–157]. Согласно данным статистики (Росстат), в 2023 году гостиничные услуги составляли 2,8% от всех платных услуг, уступая транспортным, коммунальным, бытовым, телекоммуникационным, медицинским и жилищным, что подчеркивает их особую, но не доминирующую роль в экономике сферы сервиса [16].

Понятие гостиницы закреплено в Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ [17, ст. 1] и в Постановлении Правительства Российской Федерации от 27.12.2024 № 1951 «Об утверждении Положения о классификации средств размещения» [12, ст. 5]. Согласно ему, объект (гостиница) должен соответствовать установленным требованиям и пройти процедуру классификации, направленную на повышение прозрачности рынка и укрепление доверия со стороны потребителей. Под средством размещения понимается имущественный комплекс, предназначенный для временного проживания и включающий здания, сооружения, помещения, землю, оборудование. К основным типам относятся гостиницы, санатории, базы отдыха и кемпинги, что позволяет гибко организовать размещение в зависимости от целей и потребностей гостей.

Внутри гостиничной сферы существует разнообразие объектов (отелей, мотелей, апарт-отелей, хостелов, пансионатов и модульных средств), для которых применяется система категорий «звезды»: от одной до пяти, что определяет уровень сервиса и набор доступных опций. На фоне ухода зарубежных сетей и передачи управления отечественным компаниям усиливается акцент на развитие внутреннего туризма, а государственная поддержка в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» способствует дальнейшему укреплению и росту гостиничного бизнеса в России.

Статистический анализ современного состояния гостиничного бизнеса в России. Результаты анализа исследования А. П. Лавровой, основанные на данных Росстата, демонстрируют, что рост коллективных средств размещения в России

в 2020–2023 гг. иллюстрирует расширение масштабов отрасли и увеличение востребованности гостиничных услуг. Общее количество коллективных средств размещения увеличилось с 27328 до 31488, а число гостиниц и аналогичных объектов — с 20410 до 23454, что свидетельствует о 15% росте за три года. Вместимость всех средств размещения возросла с 2473 тыс. мест до 2997,9 тыс., причем в гостиницах этот показатель вырос с 1361,7 тыс. до 1799 тыс. Темпы прироста здесь особенно заметны: 121,2% для всех объектов и 132,1% для гостиниц. Количество номеров также увеличилось — с 977,4 тыс. до 1117,4 тыс. в целом и с 582,9 тыс. до 704,7 тыс. в гостиницах, а количество предоставленных ночевочек выросло почти вдвое: с 191,2 млн до 358 млн по отрасли и с 122 млн до 230,5 млн непосредственно в гостиницах [4, с. 158; 16].

Динамика числа размещенных лиц подчеркивает нарастание спроса: если в 2020 году в гостиницах и аналогичных объектах было размещено 38309,9 тыс. человек, то в 2023 году — уже 66167,7 тыс., что на 72% больше. В структуре размещенных лиц преобладают граждане России (94% в 2023 г.), доля граждан стран СНГ составляет 3,6%, других государств — 2,4%. Особенно быстрый рост отмечается среди детей (244,6%), граждан СНГ (174,2%) и других стран (152,2%) [4, с. 158; 16].

Анализ статистических данных, характеризующих гостиничный бизнес как отдельную отрасль, показывает активное развитие внутреннего туризма. В настоящее время граждане РФ реализуют свой «отложенный спрос» в направлениях отдыха и туризма прогрессирующими темпами. Нынешняя система гостиничного бизнеса нуждается в активном развитии и совершенствовании, причем важными направлениями являются управленческая и операционная виды деятельности.

Влияние цифровизации на гостиничную сферу деятельности. Современность, именуемая в научных кругах часто как «эпоха цифровизации», характеризуется доступностью технологий и высокими темпами их внедрения во все сферы деятельности. Несмотря на «массовую» природу таких продуктов, их повсеместное внедрение связано со значительными финансовыми издержками. Если технологии «Wi-Fi» и «Bluetooth» стали обыденными для гостиничного бизнеса

и применяются даже обычными пользователями с современными устройствами (смартфоны, компьютеры, ноутбуки), то автоматизированные системы управления, относящиеся к более инновационным решениям, внедрены не везде. Разработка и внедрение инноваций всегда требовало больших финансовых вложений, но приносило высокий «импакт». Особенно востребованы такие решения в периоды высокого спроса, когда оперативное реагирование становится критичным. В перспективе цифровые технологии будут доступны не только крупным, но и небольшим гостиницам.

Ручная система заселения и выселения, свойственная прежнему этапу развития гостиниц, больше не отвечает требованиям времени, поскольку она приводит к задержкам и недовольству гостей. На смену традиционному подходу приходят современные автоматизированные системы. Ключевую роль среди них занимает PMS, формирующая основу учета и управления всеми процессами гостиницы, POS для обслуживания точек продаж, ERP для планирования ресурсов и управления запасами, а также бухгалтерские решения. Эти системы охватывают не только номера, но и все сервисные зоны — рестораны, лобби, спа, обеспечивая сквозное управление питанием, запасами и финансовыми потоками [2, с. 60–61].

Содержание, преимущества и критерии выбора PMS-систем. Система PMS в первую очередь является многофункциональной. Она охватывает и помогает выполнять множество операционных задач в кратчайшие сроки. К дополнительным функциям можно отнести следующие.

1. Полное информационное сопровождение по заселенным гостям.
2. Информирование и автоматизированный учет в системе бронирования.
3. Адаптация графиков и задач сотрудников под реальные нужды гостиницы и др.

PMS хранит детализированные данные о всех операциях, что позволяет анализировать любые изменения и своевременно реагировать на потребности бизнеса. Современный рынок предлагает широкий выбор систем — от облачных до локальных, с различными интерфейсами, что позволяет подобрать решение под специфику любого объекта. Наиболее эффективным является проектный подход, предполагающий со-

вместную разработку технического задания, анализ бизнес-процессов и формализацию требований к системе, что фиксируется в договоре на внедрение. Такой подход гарантирует, что итоговое решение будет соответствовать ожиданиям отеля и максимально отвечать его потребностям [2, с. 62].

На российском рынке гостиничного бизнеса представлены как универсальные, так и специализированные PMS-системы, разработанные с учетом требований и специфики отечественной отрасли. Среди наиболее востребованных решений выделяются Bnovo PMS, Travelline: WebPMS, Контур.Отель, Ecv, Shelter, Logus HMS и 1C: Отель. Эти системы отличаются не только интерфейсом и набором функций, но и стратегиями внедрения, способностью к интеграции с местными бухгалтерскими, ресторанными и сервисными программами, что важно для бесперебойной работы гостиничного комплекса.

К основным критериям выбора PMS для российских гостиниц относятся стоимость внедрения и последующего сопровождения, гибкость в настройке под индивидуальные бизнес-процессы, масштабируемость при расширении сети объектов, а также доступность и качество технической поддержки. Немаловажную роль играет возможность интеграции с внешними сервисами — системами бронирования, бухгалтерией, автоматизацией ресторанов, инструментами маркетинга и аналитики. Такой подход позволяет создать единую цифровую экосистему гостиницы и обеспечивает высокую эффективность управления на всех уровнях [5, с. 32–33].

Выбор между облачным и локальным решением, в свою очередь, обусловлен особенностями объекта размещения, его масштабом и уровнем ИТ-инфраструктуры. Облачные PMS позволяют минимизировать затраты на обслуживание серверов, обеспечить удаленный доступ и регулярные обновления, однако требуют устойчивого интернет-соединения и повышенного внимания к вопросам безопасности данных. Локальные системы дают больший контроль над хранением информации и не зависят от внешних каналов связи, что может быть критично для отелей в регионах с нестабильным интернетом или высоким уровнем конфиденциальности операций [5, с. 33].

Экономическая эффективность внедрения PMS-систем в современных условиях определяется уже не только показателями загрузки и прибыльности, но и рядом новых критериев, которые приобрели решающее значение после пандемии и в условиях растущей конкуренции. В расчетах эффективности все чаще учитывают не только прямой финансовый результат, но и нематериальные эффекты: удобство для гостей, быстрое реагирование на изменения спроса, улучшение безопасности данных, повышение доверия со стороны клиентов и снижение числа жалоб. Эти параметры, хотя и сложно поддаются количественной оценке, становятся критически важными для инвесторов и управляющих [5, с. 33–34; 8, с. 355–356].

Тенденции и проблемы работы с PMS-системами. Современный digital-маркетинг в гостиничном бизнесе основывается на глубокой интеграции PMS-систем с CRM и коммуникационными платформами, что позволяет формировать персонализированные предложения и выстраивать долгосрочные отношения с гостями. Через сбор и анализ информации о предпочтениях, истории бронирований и активности клиентов система автоматизирует рассылки, сегментирует базу гостей, проводит индивидуальные маркетинговые кампании и поддерживает SMM-активность отеля. Все эти процессы становятся еще более точными и адаптивными благодаря внедрению технологий искусственного интеллекта, которые позволяют достигать более глубокой персонализации и повышения удовлетворенности гостей. Работа с push-уведомлениями, чат-ботами, e-mail и мессенджерами обеспечивает мгновенную обратную связь и стимулирует дополнительные продажи. Использование мобильных приложений дает гостям возможность самостоятельно бронировать услуги, управлять дополнительными сервисами, получать персональные предложения и участвовать в программах лояльности. Взаимодействие гостя с отелем через мобильные интерфейсы облегчает процесс коммуникации, повышает вовлеченность, способствует удержанию клиента и развитию кросс-продаж [5, с. 34; 13, с. 503–504].

Особое значение для повышения загрузки и оптимизации тарифной политики имеет интеграция PMS с каналами бронирования, такими как Яндекс.Путешествия, OneTwoTrip, Островок,

Суточно.ру, Bronevik.com. Такой подход обеспечивает синхронизацию цен и наличия номеров, автоматическую обработку заказов с разных площадок, гибкое управление квотами и тарифами, минимизирует риск овербукинга и сокращает затраты на ручное администрирование. Через единое информационное пространство PMS связывает сайт, мобильное приложение, агрегаторы, агентства и корпоративных клиентов, обеспечивая отелю максимальную прозрачность каналов продаж и эффективное распределение загрузки [8, с. 356; 13, с. 505–506; 14].

Несмотря на объективные преимущества внедрения PMS-систем в гостиничном бизнесе, как и любая другая технология, она несовершенна и сопровождается рядом специфических барьеров, способных существенно замедлить цифровую трансформацию. К числу ключевых проблем относится высокая стоимость лицензий, внедрения и регулярного сопровождения программного обеспечения, что особенно актуально для небольших и региональных гостиниц с ограниченным бюджетом. Часто отмечается долгий срок окупаемости инвестиций в цифровую инфраструктуру и отсутствие универсальных методик выбора оптимальной системы для конкретного объекта. Сложности возникают и при интеграции новых решений с уже существующими, порой устаревшими, локальными системами, что может потребовать дополнительных расходов или полного обновления ИТ-ландшафта [13, с. 506].

Отдельную проблему представляет кадровый дефицит: гостиницы испытывают нехватку специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для работы с современными цифровыми платформами, а персонал зачастую сопротивляется изменениям из-за страха перед новыми технологиями и увеличением требований к квалификации. Решением становится поэтапное внедрение PMS с тестированием на пилотных объектах, проведение системного обучения сотрудников и выбор гибких, масштабируемых решений, готовых к интеграции с разными сервисами. Поддержка производителей — регулярные обновления, техподдержка, обучение — позволяет снизить риски неуспеха проекта и повышает отдачу от цифровых инвестиций [8, с. 357].

Заключение. Цифровизация становится эффективной необходимостью для гостиничного бизнеса России в условиях быстрого роста рын-

ка, обострения конкурентной борьбы и появления новых потребностей у гостей, связанных с изменениями в модели потребления после пандемии и активным развитием внутреннего туризма. Данные анализа показывают устойчивое увеличение числа коллективных средств размещения, номеров и объема предоставленных услуг, что сопровождается изменением структуры спроса и ожиданий клиентов. На этом фоне внедрение цифровых инструментов и, прежде всего, PMS-систем становится обязательным условием для обеспечения операционной эффективности, прозрачности процессов и поддержания конкурентоспособности гостиничных предприятий. Результаты внедрения PMS-систем подтверждают их значимость: ускоряется и упрощается обслуживание гостей, сокращается количество ошибок и злоупотреблений, появляется возможность внедрения бесконтактных сервисов, что особенно важно в новых санитарно-эпидемиологических условиях. Экономическая эффективность проявляется не только в росте прибыли, но и в повышении удобства для клиента, усилении защиты данных, росте доверия со стороны гостей и партнеров. PMS-системы становятся центром интеграции маркетинговых каналов, автоматизируют коммуникации, способствуют развитию программ лояльности и повышают качество аналитики. Российские решения на рынке PMS демонстрируют адаптацию к местным реалиям, охватывают широкий спектр задач и уверенно конкурируют с зарубежными аналогами.

В то же время сохраняются существенные барьеры цифровизации: высокая стоимость внедрения и сопровождения PMS, проблемы интеграции с существующими системами, дефицит квалифицированных кадров, недостаточное распространение методик выбора и оценки систем. Для отдельных регионов актуальны вопросы доступности качественных решений и кибербезо-

пасности. Фактор подготовки и мотивации персонала становится одной из ключевых зон риска для успеха цифровых проектов в гостиничном бизнесе. Дальнейшее развитие рынка связано с переходом PMS на мобильные платформы, расширением функциональности за счет IoT, внедрением интеллектуальных ассистентов и совершенствованием аналитических инструментов, что позволяет персонализировать сервис и оперативно реагировать на запросы гостей. Значительно возрастает роль digital-маркетинга, мобильных каналов взаимодействия и автоматизации продаж через глобальные системы бронирования. В перспективе возможно расширение SaaS-моделей, упрощение доступа к современным ИТ-продуктам для малых и средних гостиниц, а также активное развитие образовательных инициатив в области цифровых компетенций.

Важным направлением будущих исследований становится анализ практических кейсов внедрения PMS в российских регионах и крупных городах, а также сравнительное изучение эффективности различных решений с учетом типа объекта и структуры управления. Перспективны работы по оценке влияния мобильных технологий, IoT и искусственного интеллекта на организацию гостиничного бизнеса, разработка методик выбора и оценки PMS, а также анализ трансформации кадровой политики и стандартов сервиса под влиянием цифровизации. В заключение, цифровизация и внедрение PMS-систем выступают базовой опорой дальнейшего роста и развития гостиничной отрасли России, обеспечивая адаптивность, устойчивость и соответствие современным требованиям рынка. Успешная цифровая трансформация невозможна без комплексного подхода, объединяющего технологические инвестиции, системное управление знаниями и формирование цифровой корпоративной культуры внутри гостиничных предприятий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Доброжанская Е. Б. Управление инновационной деятельностью в сфере гостеприимства: автореф. дис. ... канд. экон. наук. — Санкт-Петербург, 2011. — 26 с.
2. Клейман, А. А. О внедрении цифровых инновационных технологий и автоматизации управления в деятельность предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса / А. А. Клейман, О. А. Бабанчикова // Вестник индустрии гостеприимства. — 2018. — Вып. 4. — С. 59–71.
3. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 1071 с.
4. Лаврова, А. П. Основные тенденции развития в сфере гостиничного бизнеса / А. П. Лаврова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2025. — № 3. — С. 156–162.

5. Легостаев, С. П. Информационные технологии в деятельности гостиничных предприятий / С. П. Легостаев // Инфраструктура цифрового развития образования и бизнеса: Сб. науч. трудов национальной научно-практич. конференции. — Орел: Орловский гос. ун-т экономики и торговли, 2021. — С. 31–34.
6. Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: учебник для учреждений начального профессионального образования / И. Ю. Ляпина; под ред. А. Ю. Лапина. — 8-е изд., стер. — Москва: Академия, 2011. — 207 с.
7. Марьясова, Е. А. Эволюция гостиничной индустрии: тенденции и перспективы на будущее / Е. А. Марьясова, Д. О. Кирсанова, Д. Н. Кузнецова, А. Р. Рыжова и др. // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2025. — № 2. — С. 114–119.
8. Мироненков, А. С. Современные информационные технологии как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия / А. С. Мироненков // Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве: Сб. статей науч. докладов по итогам Всерос. студ. науч. конф. — Москва: Российский гос. ун-т туризма и сервиса, 2022. — С. 354–359.
9. Пирогова, О. Е. Особенности формирования понятия «региональный туристский продукт» в современной экономике / О. Е. Пирогова, Н. В. Погорелов, А. А. Ахмеров // Международный научный журнал. — 2024. — № 6 (99). — С. 7–21.
10. Пирогова, О. Е. Подход к оценке конкурентоспособности услуг предприятий индустрии гостеприимства на основе предпочтений клиентов / О. Е. Пирогова, Ю. А. Хозяйнова, Н. В. Погорелов // Глобальный научный потенциал. — 2023. — № 7 (148). — С. 215–221.
11. Погорелов, Н. В. Основы формирования системы продвижения гостиничных услуг на базе внедрения информационных технологий / Н. В. Погорелов // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. — 2013. — № 5 (64). — С. 181–183.
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 27.12.2024 № 1951 «Об утверждении Положения о классификации средств размещения» [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс // URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/87961.html> (дата обращения: 27.05.2025).
13. Тимирянова, А. Р. Применение информационных ресурсов в аспекте продвижения гостиничных услуг / А. Р. Тимирянова, А. В. Кукушкина // Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса: Материалы IV всерос. Научно-практ. конф. — Москва: Российский гос. ун-т туризма и сервиса, 2021. — С. 501–511.
14. ТОП-10 — Лучшие сайты поиска и бронирования отелей в России [Электронный ресурс] / Bnovo // URL: <https://bnovo.ru/blog/where-to-stay-11-most-visited-booking-services/>. Дата публикации 11.03.2023.
15. Уокер, Д. Введение в гостеприимство: учебное пособие / Д. Уокер. Перевод В. Н. Егорова. — Москва: Юнити-Дана, 2017. — 735 с.
16. Федеральная служба государственной статистики. Платные услуги населению. Объём платных услуг населению Российской Федерации, годы [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru/uslugi> (дата обращения: 27.05.2025).
17. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (в ред. от 30.11.2024) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 27.05.2025).
18. Чудновский, А. Д. Управление потребительскими предпочтениями в сфере отечественного туризма и гостеприимства, и основные направления реализации туристского продукта: учебное пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. — Москва: Федеральное агентство по туризму, 2014. — 304 с.



Светлана Валентиновна ПУПЕНЦОВА

кандидат экономических наук, доцент
Высшая школа производственного менеджмента
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Россия
pupentsova_sv@spbstu.ru

Svetlana V. PUPENTSOVA

Ph.D., Associate Professor
Higher School of Industrial Management
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia



Полина Владимировна ВАРАКИНА

студент бакалавриата
Высшая школа сервиса и торговли
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Россия
varakina.pv@edu.spbstu.ru

Polina V. VARAKINA

student
Higher School of Service and Trade
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia

**ЖИЗНЬ В СТИЛЕ ECO-FRIENDLY:
КАК КОЛИВИНГУ СТАТЬ «ЗЕЛЁНЫМ» ЦЕНТРОМ ПРИТЯЖЕНИЯ**

Аннотация. В настоящее время особенную важность приобрела сертификация по международным «зелёным» стандартам, в том числе для новых форматов сервисной недвижимости, которыми являются коlivingи. В статье анализируются возможности получения сертификации BREEAM для коlivingа We&I By Vertical (Санкт-Петербург) на основе успешного опыта аналогичного проекта ARTSTUDIO M103, получившего оценку Very Good в 2023 году. Рассмотрены основные технологии, необходимые для сертификации: системы Smart Building, BMS и PMS, энергоэффективные решения, экологичные материалы и управление ресурсами.

Ключевые слова: BREEAM, коlivingи, эко-сертификация, энергоэффективность, SMART-building, BMS, зелёные технологии, ИТ.

**ECO-FRIENDLY LIVING:
HOW CO-LIVINGS ARE BECOME «GREEN» CENTERS OF ATTRACTION**

Abstract. Today, certification according to international «green» standards is of particular importance, especially relevant for new formats of serviced real estate, including co-living.

This article analyzes the possibilities of obtaining BREEAM certification for the We&I By Vertical co-living (St. Petersburg) based on the successful experience of a similar project ARTSTUDIO M103, which received a Very Good rating in 2023. The key technologies required for certification are considered: Smart Building

systems, BMS and PMS, energy-efficient solutions, as well as environmentally friendly materials and resource management.

Keywords: BREEAM, coliving, eco-certification, energy efficiency, SMART-building, BMS, green technologies, IT.

Введение. В настоящее время в условиях роста экологической осознанности населения и ужесточения требований в недвижимости, сертификация по «зелёным» стандартам становится важным конкурентным преимуществом. Особенно актуален данный способ повышения конкурентоспособности для новых сегментов сервисной недвижимости, таких как коливинги. Исследователи относят инвестиции в коливинг к перспективному направлению экономики совместного потребления [9, с. 139–140].

Актуальность темы статьи также определяется активно растущим спросом на экологичность, в том числе среди целевой аудитории коливингов — миллениалов и поколения Z. Главной задачей работы является апробация сертификации коливинга We&I By Vertical, находящегося в Санкт-Петербурге, по методике BREEAM или аналогам, появившимся после ухода организации. В ходе работы рассмотрены примеры аналогичных проектов, получивших сертификацию, выявлены технологии и программное обеспечение, обеспечившие положительный результат.

Цель и задачи. Целью статьи является анализ возможностей и перспектив получения сертификации BREEAM для коливинга We&I By Vertical в Санкт-Петербурге на основе изучения успешного опыта аналогичного проекта ARTSTUDIO M103.

Для достижения поставленной цели выделены следующие задачи: проанализировать преимущества сертификации BREEAM либо иных альтернатив для коливингов; изучить технологии, позволяющие коливингу получить статус eco-friendly; оценить характеристики анализируемого объекта и аналога, получившего сертификат; выявить программно-аппаратное обеспечение, которое необходимо иметь в коливинге We&I By Vertical для получения сертификата BREEAM (либо его аналога).

Результаты. *Преимущества BREEAM для коливингов.* Коливинг — это новая концепция жилья, сочетающая в себе аренду личных жилых пространств с доступом к общим зонам и сер-

висам. Формат популярен среди студентов, молодых специалистов, фрилансеров и цифровых кочевников, так как предполагает удобство, гибкость и развитую инфраструктуру для работы и общения, может претендовать на экологичность, что немаловажно для миллениалов и поколения Z.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) — система сертификации недвижимости, разработанная британской компанией BRE Global в ответ на беспокойство людей из-за воздействия строительства на окружающую среду. BREEAM является одной из ведущих международных систем оценки экологической эффективности зданий [3]. Критерии оценки BREEAM являются основой для формирования других систем сертификации экологически чистых зданий, включая прочих конкурентов и аналогов. В 2010 году система BREEAM создала свою онлайн-платформу для удобного контроля и наблюдения за процессом проведения сертификации.

Сертификация позволяет сократить операционные расходы на обслуживание здания на 7–8% в сравнении с типовыми постройками [2]. Рыночная стоимость сертифицированной недвижимости в среднем возрастает на 4–7,5%. Это положительно влияет на привлекательность объектов для инвесторов, формирует позитивный имидж компании и повышает продуктивность персонала. Ярким примером служит ТРЦ Галерея в Санкт-Петербурге, приобретенный Morgan Stanley в январе 2012 года за 1,1 миллиарда долларов. После приобретения капитализация объекта увеличилась на 24% при относительно небольших дополнительных затратах на этапе строительства (2%) [11]. Получение сертификата является добровольным решением, однако оно открывает перед объектами недвижимости множество преимуществ, в частности, увеличение рыночной стоимости. Сертификация способствует укреплению статуса, авторитета и узнаваемости компании среди клиентов и заинтересованных сторон.

Стандарты BREEAM разрабатываются и обновляются их создателем BRE на основании современных экологических норм, учитывающих следующие аспекты: энергоэффективность, экологическую безопасность материалов, управление водными ресурсами, качество окружающей среды внутри здания, воздействие на окружающую среду.

Сертификация объектов недвижимости проводится по девяти критериям, в соответствии с которыми эксперты проводят аналитику и принимают решение. Полученные баллы умножают на весовые коэффициенты (они отражают актуальность проектных решений для региона присутствия), далее все суммируется в единую оценку и определяется уровень соответствия стандартам, присваиваемый объектам рейтинговыми системами оценки.

Технологии eco-friendly коливингов. По мере развития технологий компании, работающие в сфере услуг, применяют разнообразное аппаратное и программное обеспечение, внедряют новые интернет-сервисы [6, с. 182]. Повышение конкурентоспособности сервисных предприятий с применением информационных технологий включает в себя комплекс мер [7, с. 386].

Для того, чтобы коливинг можно было позиционировать как eco-friendly объект, необходимо внедрить ряд энергоэффективных решений, которые можно объединить в полноценные технологические системы. Проведем обзор данных экологических технологий.

К системе «Умный дом» (Smart Building) можно отнести автоматизацию энергопотребления и управление микроклиматом. К системе управления зданием BMS (Building Management System) относится мониторинг энергопотребления, то есть учет расхода электроэнергии, воды и тепла, автоматическое отключение неиспользуемых систем, управление инженерными системами, подразумевающими лифты с рекуперацией энергии и оптимизацию работы HVAC (технологии поддержания параметров воздуха, влажности и прочего). Контроль загрузки номеров и ресурсов, а также эко-аналитику, включающую в себя отчёты по расходу воды и электроэнергии можно отнести к системе PMS (Property Management System). Рассмотрим некоторые мероприятия по внедрению энергоэффективных решений.

1. Уменьшение энергопотребления — это снижение расхода электроэнергии за счет различных инженерных решений. Например, использование энергоэффективных лифтов с безредукторным приводом позволяет при торможении возвращать энергию в электрическую сеть здания, что дает снижение потребления электроэнергии. Другие решения: энергосберегающий карман для ключ-карты номера (после выхода гостя из номера освещение и электроприборы отключаются); использование датчиков движения и энергосберегающих LED-ламп, которые потребляют в 8–10 раз меньше электроэнергии, чем традиционные лампы.

2. Микроклимат в номере: комфортные условия для гостей при минимальном электропотреблении. Приточно-вытяжная вентиляция с рекуперацией использует тепло отработанного воздуха для подогрева поступающего воздуха. Центральное кондиционирование и индивидуальная регулировка позволяют каждому гостю настраивать температуру в номере, не перегружая систему охлаждения. В свою очередь стальные радиаторы с термостатами обладают высокой теплоотдачей, благодаря чему помещение быстрее прогревается.

3. Обеспечение чистой питьевой водой и снижение риска загрязнения: по этим параметрам подразумевается четырехступенчатая система очистки воды, система защиты от легионеллы и водоэффективная техника. Грубая фильтрация позволяет удалять песок и ржавчину, сорбционная очистка поглощает хлор, тонкая фильтрация убирает мелкие загрязнения, а УФ-обеззараживание уничтожает бактерии и вирусы.

4. Экологичность материалов на этапе строительства и при отделке. Необходимо использовать материалы с низким содержанием летучих органических соединений, а также строительные материалы, соответствующие эко-стандартам.

К системе управления зданием BMS (Building Management System) относится мониторинг энергопотребления, то есть учет расхода электроэнергии, воды и тепла, а также автоматическое отключение неиспользуемых систем.

В сети отелей Vertical на сегодняшний день активно используются digital-инструменты: автоматизировано больше сотни процессов, что экономит существенные средства. В этом помогают решения компании PropTech Solutions.

Vertical оптимизирует свои затраты благодаря отсутствию телефонной станции, стоимость которой может достигать 30 млн руб. для отеля на 200 номеров. Вместо нее используется виртуальная станция от PropTech Solutions. За годы ее использования владельцам сети удалось продемонстрировать Ростуризму, что виртуальная станция полностью заменяет телефонную.

Вышеперечисленные решения являются особенными и используются при строительстве далеко не всех объектов, так как «многие руководители опасаются возможных рисков, связанных с внедрением новых технологий» [10, с. 108]. Однако есть технологии и мероприятия, которые в настоящее время используются довольно широко [5, с. 15–16]. К ним можно отнести экотерриторию, минимизацию строительного мусора, раздельный сбор мусора и так далее.

Получение сертификата для коливинга. Отель We&I by Vertical — это отель нового поколения в формате коливинга, центр притяжения разных мировоззрений и культур, объединенных одной идеей [4]. Сеть отелей Vertical отличается стремлением минимизировать затраты за счёт развития IT решений и оптимизации технических помещений. Компания фокусирует особое внимание на современных путешественниках, привлекая их своей концепцией, акцентом на комьюнити и продуманными пространствами.

Владельцем является компания Becar Asset Management — российское подразделение мировой сети NAL GLOBAL. В первую очередь экосистема компаний с 30-летней историей известна как агентство недвижимости. Развитие сети началось с агентства недвижимости Becar, открытого в Санкт-Петербурге в 1992 году.

Территориально отель, занимающий участок около 1 га, расположен в 7 км от Московского вокзала и в 26 от аэропорта Пулково. Представляет собой 15-этажное здание общей площадью около 17400 кв. м. На 14 этажах располагаются 420 юнитов площадью от 12 до 34 кв. м, высота потолков 2,5 метра. В коливинге находится бар и ресторан. Постояльцам доступны ежедневные мероприятия, такие как турниры, лекции, кино вечера и др. Отель оформлен в стиле лофт, в нем создана атмосфера арт-объекта.

Ориентируясь на потребности современной молодежи и «цифровых кочевников», составляющих значительную часть путешественников,

при строительстве отеля We&I Ramada by Vertical в составе Digital Village Vertical, сделан особый акцент на экологичности. Поскольку это поколение придерживается европейских ценностей, включая заботу об окружающей среде.

ARTSTUDIO M103 (Санкт-Петербург) — российский коливинг, ставший первым апарт-отелем в городе, получившим BREEAM «Very Good» в 2023 году за экологичную стройку и экологичные решения на этапе проживания [1]. Сертификат подтверждает высокий экологический статус здания и предполагает сокращение потребления воды на 30% и энергоресурсов на 20% по сравнению с действующими нормативами [8].

Какие же решения RBI заложила и реализовала при строительстве отеля?

Одним из важнейших аспектов является снижение потребления энергии: лифты с высокой энергоэффективностью позволяют снизить энергозатраты здания на 10%. В каждом номере предусмотрено специальное устройство для электронного ключа, которое отключает все электроприборы и освещение (за исключением холодильника) после того, как гость покидает номер. Светильники оснащены датчиками движения и лампами, потребляющими малое количество энергии. Уличное освещение переходит в ночной режим по расписанию, установленному таймером.

Другая конкурентная особенность — комфортный микроклимат в каждом номере. Помимо перечисленных выше преимуществ эта система также блокирует распространение запахов, что особенно актуально для гостиниц с ресторанами и фитнес-центрами, как, например, в ARTSTUDIO M103 и WE&I By Vertical.

Обеспечение безопасности воды — приоритетная задача. В объектах RBI, в том числе класса люкс, применяется четырёхуровневая система водоочистки. Сантехнические коммуникации соответствуют европейским нормам, регулирующим контроль бактерий *Legionella* в водных системах, что позволяет минимизировать вероятность бактериального загрязнения. Для снижения потребления водных ресурсов используется водосберегающая сантехника.

Внутренняя отделка выполнена с использованием экологически чистых материалов, прошедших сертификацию в Европе. Это включает в себя краски, ковровые покрытия, ламинат и ке-

рамогранит. Организован отдельный сбор отходов с внедрением системы сортировки мусора. В здании отеля оборудованы специализированные помещения и контейнеры с соответствующей маркировкой. Отсортированные отходы направляются на предприятия по переработке.

На прилегающей территории высажены растения, отличающиеся высокой устойчивостью к климатическим условиям Санкт-Петербурга, такие как горная сосна, туя и можжевельник. Для ухода за растениями используется автоматизированная система полива с функцией экономии воды.

Процесс строительства был организован с целью максимального сокращения отходов. Применены готовые модульные конструкции для ванных комнат и санузлов, фасадные системы с установленными оконными блоками. Использование BIM-моделирования позволило более точно рассчитать необходимое количество строительных материалов и тем самым снизить объем образующихся отходов [10, с. 106–107].

Таким образом, для получения сертификации BREEAM коливингу We&I в Санкт-Петербурге необходимо провести ряд вышеперечисленных мероприятий, направленных на повышение экологической устойчивости и энергоэффективности здания, после чего объект сможет пополнить список сертифицированных зданий в России.

Выводы. Сертификация BREEAM, как и любой аналог — хороший путь повышения стоимости недвижимости, приобретения объектом статусности, а также привлекательности для потребителей. За счет направленных мер на взаимодействие с потребителями увеличивается осведомленность как о конкретном объекте, так и о потенциале туристического направления. Коливинг — активно развивающийся новый

сегмент недвижимости, который в перспективе будет лишь набирать обороты своей популярности. Основной целевой аудиторией коливингов является молодежь, представители IT сфер, творческие жители города, желающие не только обретения совместного жилья, но и единения мероприятиями, доступной инфраструктурой и услугами.

Для коливингов сертификация — актуальный метод, ведь нынешняя молодежь ориентирована на экологичность. Приобретение статуса сертифицированного объекта — это возможность открытия множества «дверей». Опыт сертификации, полученный коливингом ARTSTUDIO M103 и рассмотренный в данной статье, можно использовать для других аналогичных объектов. ARTSTUDIO M103 получил сертификацию BREEAM Very Good в 2023 году.

По итогам проделанной работы можно сделать вывод, что для получения сертификации и возможности позиционировать себя как eco-friendly объект, коливингу WE&I By Vertical необходимо внедрить несколько технологичных систем, таких как Smart Building, BMS, PMS. В рамках данных систем требуется автоматизировать энергопотребление благодаря LED-лампам, умным ключ-картам, термостатам и климат-контролю, внедрить управление климатом за счет использования приточно-вытяжной вентиляции с рекуперацией тепла и установки индивидуальной регулировки температуры в номерах. В систему управления зданием BMS войдут мониторинг энергопотребления (электроэнергии, воды и тепла), а также управление инженерными системами, такими, как HVAC. В коливинге требуется ввести систему водоподготовки и очистки, а также решения, связанные с контролем загрузки номеров и ресурсов, эко-аналитику и BIM-моделирование.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. ARTSTUDIO M103 получил сертификат BREEAM Very Good [Электронный ресурс] // RBI. — 2023. — 06 октября. — Текст: электронный. — URL: https://www.rbi.ru/about/news/2023/m103_vg_061023/ (дата обращения: 11.03.2025).
2. Зелёные стандарты BREEAM и LEED и сертификация в России [Электронный ресурс]. — Текст: электронный // BIMLIB.PRO. — URL: <https://bimlib.pro/articles/zelenye-standarty-breeam-i-leed-i-sertifikatsiya-v-rossii> (дата обращения: 21.02.2025).
3. Минакова, А. BREEAM: международный стандарт «зелёного» строительства [Электронный ресурс] / А. Минакова. — Текст: электронный // Личный сайт. — URL: <https://minakovanna.ru/breeam/> (дата обращения: 21.02.2025).
4. Отель We&I by Vertical [Электронный ресурс]. — Текст: электронный // РБК Петербург. — URL: <https://spbguide.rbc.ru/vertical> (дата обращения: 11.03.2025).
5. Пирогова, О. Е. Особенности формирования понятия «региональный туристский продукт» в современной

экономике / О. Е. Пирогова, Н. В. Погорелов, А. А. Ахмеров // Международный научный журнал. — 2024. — № 6 (99). — С. 7–21. — DOI 10.34286/1995-4638-2024-99-6-7-21. — EDN FIEXFO.

6. Погорелов, Н. В. Основы формирования системы продвижения гостиничных услуг на базе внедрения информационных технологий / Н. В. Погорелов // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. — 2013. — № 5 (64). — С. 181–183. — EDN PXHISR.

7. 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. — EDN PAKTTL.

8. Преимущества от международной сертификации зданий по LEED, BREEAM, WELL [Электронный ресурс]. — Текст: электронный // HPB-S. — URL: <https://hpb-s.com/news/preimushhestva-ot-mezhdunarodnoj-sertifikaczii-zdanij-po-leed-breem-well/> (дата обращения: 21.02.2025).

9. Пупенцова, С. В. Инвестиции в коливинг как перспективное направление экономики совместного потребления / С. В. Пупенцова // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием: Материалы Национальной с международным участием научно-практической конференции, Тюмень, 26 ноября 2021 года / Отв. редактор В. В. Пленкина. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2022. — С. 136–140. — EDN KLZWHS.

10. Пупенцова, С. В. Цифровая трансформация в строительстве: влияние информационных технологий на стратегическое управление в организациях / С. В. Пупенцова, В. Милич // Beneficium. — 2025. — № 2(55). — С. 104–110. — DOI 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).104-110. — EDN ZIKEMJ.

11. Статистика по LEED, WELL и BREEAM объектам в России [Электронный ресурс]. — Текст: электронный // HPB-S. — URL: <https://hpb-s.com/news/statistika-po-leed-well-i-breem-obektam-v-rossii/> (дата обращения: 21.02.2025).

**Виктория Васильевна РУССКИХ**

студент бакалавриата
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Россия
viktoriarusskih@yandex.ru

Viktoria V. Russkih

student
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia

**Эльмира Рафаиловна КУТЫЕВА**

кандидат культурологии, доцент
Высшая школы сервиса и торговли
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
kutyeva2005@yandex.ru

Elmira R. KUTYEVA

PhD, Associate Professor
High School of Service and Trade
Institute of Industrial Management, Economics, and Trade
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
St. Petersburg, Russia

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА КАК МЕТОД УВЕЛИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСТИНИЦЫ

Аннотация. В статье рассматривается актуальный в гостиничной индустрии тренд — использование технологий искусственного интеллекта, который позволяет предоставлять гостям индивидуальный подход и увеличивать эффективность работы отеля. Описаны преимущества использования искусственного интеллекта в сфере гостеприимства, проанализированы тенденции развития, приведены примеры внедряемых в настоящее время решений, представлены проблемы, с которыми применение искусственного интеллекта помогает справляться.

Ключевые слова: искусственный интеллект, индустрия гостеприимства, чат-боты, роботы, автоматизация, оптимизация процессов.

USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HOSPITALITY AS A METHOD OF INCREASING HOTEL EFFICIENCY

Abstract. The article discusses a current trend in the hotel industry: the use of artificial intelligence technologies, which allows hotels to provide guests with personalized services and increase their efficiency. The article describes the benefits of using artificial intelligence in the hospitality industry, analyzes current trends, provides examples of solutions currently being implemented, and highlights the challenges that artificial intelligence can help address.

Keywords: artificial intelligence, hospitality industry, chatbots, robots, automation, process optimization.

В век повсеместной цифровизации инновационные технологии развиваются стремительно, разрабатываются все новые и новые решения, призванные модернизировать и облегчить деятельность человека. Одной из таких разработок является искусственный интеллект (ИИ), интерес к которому сильно вырос за последние несколько лет.

Искусственный интеллект стал неотъемлемой частью современного мира, где каждый хотя бы раз пользовался его технологиями и уже оценил предлагаемые им преимущества. Он быстро интегрируется во многие сферы жизни общества и применяется в медицине, инженерии, научных исследованиях, промышленном производстве, машиностроении, сельском хозяйстве.

В туризме и индустрии гостеприимства искусственный интеллект также нашел широкое применение и раскрыл свой потенциал благодаря широкому спектру функциональных возможностей, которые помогают обслуживать клиентов. Поэтому не удивительно, что внедрение его технологий и сервисов является одним из трендов в отельном бизнесе на сегодняшний день.

Искусственный интеллект — это технология, которая позволяет компьютерам и машинам имитировать человеческое обучение, понимание, решение проблем, принятие решений, креативность и самостоятельность.

Приложения и устройства, оснащенные ИИ, могут распознавать и идентифицировать

объекты, понимать и реагировать на человеческий язык, учиться на новой информации и опыте, давать подробные рекомендации пользователям и экспертам, могут действовать независимо, заменяя необходимость человеческого интеллекта и вмешательства [13].

Согласно проанализированным исследованиям, несколько лет назад, когда ИИ технологии еще не были так популярны, как сейчас, многие отельеры и гости уже понимали и отмечали, что искусственный интеллект имеет важное значение в гостиничном бизнесе. Кроме того, он прямым образом влияет на удовлетворенность гостей и может послужить одним из эффективных преимуществ, которое позволит выгодно выделиться на фоне конкурентов [1, с. 40].

Объем рынка искусственного интеллекта в гостиничной индустрии за последний год значительно вырос, что наглядно видно на рисунке, представленном ниже. По прогнозам The Business Research Company, одной из ведущих консалтинговых компаний, проводящих исследования в различных областях, с 2024 до 2025 года он увеличится на 0,9 миллиардов долларов, что составит 57% совокупного годового темпа роста (CAGR) [6].

Ожидается, что в ближайшие несколько лет объем рынка искусственного интеллекта в гостеприимстве вырастет на 57,8% и к 2029 году будет составлять 1,46 миллиардов долларов [6]. Такой высокий темп роста обусловлен увеличивающейся

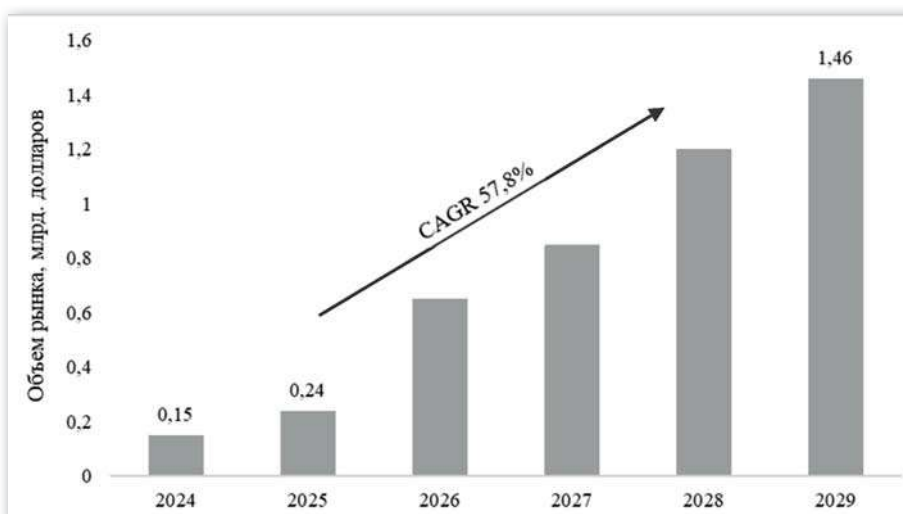


Рисунок — Объем рынка искусственного интеллекта в гостиничной индустрии, млрд долларов (составлено автором на основании [6])

популярностью технологий ИИ, в которых отели видят хороший потенциал для повышения эффективности работы своих предприятий.

Несмотря на позитивную динамику, согласно ежегодному исследованию в сфере гостеприимства «European Hotel Industry and Investment Survey 2024», которое проводит компания Deloitte, две трети респондентов сообщают, что их организация либо изучает, либо еще не рассматривает решения на основе ИИ. По данным опросов компании Deloitte только одна десятая часть всех гостиничных предприятий работает с системами ИИ, а каждая пятая находится на стадии разработки необходимых сервисов и решений. То есть большинство отелей по-прежнему не применяют искусственный интеллект в своей деятельности, что замедляет их развитие и не позволяет полноценно раскрыть свой потенциал. Они пока не готовы внедрять инновационные технологии, влияние которых на увеличение эффективности работы гостиницы очень велико.

Несомненно, внедрение решений на основе ИИ позволит улучшить клиентский опыт, повысит лояльность и вовлеченность гостей, ускорит процесс обслуживания и автоматизирует многие бизнес-процессы [4, с. 34]. Поэтому важно учитывать запросы рынка и следовать мировым трендам по предложению персонализированного подхода к потребителям услуг и продукции [2, с. 30].

Чтобы убедить отельеров внедрить технологии искусственного интеллекта в работу своих предприятий, необходимо продемонстрировать им пользу данных разработок и конкретные примеры успешного применения систем ИИ в гостиницах. Примечательно, что инновационными решениями на основе ИИ пользуются не только крупные сети отелей, но и независимые гостиницы, и представители малого и среднего бизнеса, потому что они довольно доступны и просты в эксплуатации. ИИ — привлекательный для гостиниц способ увеличить свою доходность и улучшить обслуживание гостей [9].

ИИ модернизирует ключевые аспекты гостиничной индустрии и помогает с работой в следующих областях:

- автоматизация рутинной работы: искусственный интеллект может автоматизировать повторяющиеся и часто утомительные задачи (например, работа с бронированиями, ответы

на вопросы гостей, обслуживание номеров), что позволит сместить фокус внимания сотрудников на другие более значимые дела [4, с. 36];

- улучшение обслуживания клиентов: технологии на базе ИИ могут ускорить процесс предоставления услуг, модернизировать привычные для гостей способы обслуживания, сделать их более индивидуальными и подходящими для конкретного потребителя;

- персонализированный подход к гостям: чтобы повысить удовлетворенность гостей, отели должны учитывать все индивидуальные запросы своих гостей, включая настройки освещения и температуры в номере, персональные рекомендации досуга и экскурсий, которые как раз и может обеспечить искусственный интеллект;

- помощь в управлении доходами: при прогнозировании цен и выборе максимально эффективной стратегии ценообразования алгоритмы ИИ опираются на анализ данных о финансовых результатах предприятия за прошлые периоды, а также на показатели загрузки с учетом сезонности [5, 10]. Нейросети активно внедряются в системы RMS (revenue management systems), которые помимо обработки исторических данных комплексно учитывают тенденции на рынке и помогают оперативно реагировать на перемены. В результате специалист получает рекомендации и принимает окончательное решение о тактике и стратегии работы [3, с. 75];

- улучшение маркетинговых стратегий: системы ИИ могут анализировать портреты потенциальных гостей и на их основе разрабатывать рекламу и маркетинговые кампании, которые точно понравятся аудитории. Это не только повысит эффективность работы маркетингового отдела, но и привлечет новых клиентов. Важно отметить, что ИИ используется как для работы с прямыми каналами продаж, так и с посредниками — туристическими онлайн агентствами (OTA). Популярные российские агрегаторы, такие как Яндекс Путешествия и Ostrovok.ru активно внедряют технологии искусственного интеллекта для помощи отелям и гостям [2, с. 31];

- одна из приоритетных задач гостиницы — обеспечение безопасности своих гостей и предоставление им комфортного отдыха. Возможности ИИ позволяют увеличить эффективность системы

видеонаблюдения, ограничить доступ в здание посторонних с помощью систем распознавания;

— управление кризисами: технологии искусственного интеллекта могут спрогнозировать кризисные события, благодаря чему у гостиницы будет возможность подготовиться и оперативно среагировать на изменения, чтобы минимизировать риски [5, 7].

Существует много примеров того, как именно отели используют технологии искусственного интеллекта и внедряют их в операционные процессы. Приведем несколько решений на основе ИИ, которые позволят увеличить эффективность работы гостиницы.

Чат-боты и виртуальные помощники. Гостиничные предприятия являются частыми пользователями разговорных инструментов ИИ, которые предназначены для многих целей, в том числе для помощи при бронировании и обработки вопросов гостей. 70% гостей считают чат-боты полезными для простых запросов и задач, таких как регистрация, запрос паролей Wi-Fi и вызов персонала.

Устройства с голосовым управлением. Благодаря технологиям искусственного интеллекта, который может отвечать на вопросы, предлагать рекомендации, управлять настройками в номерах и принимать запросы, устройства с голосовым управлением (например, умные колонки в номерах, роботы-консьержи на стойке регистрации или умные киоски) помогают гостиничным предприятиям обеспечивать высокий уровень сервиса, не задействуя при этом персонал.

Управление ценообразованием и доходами. При прогнозировании цен и выборе наиболее эффективной стратегии ценообразования ИИ сможет провести комплексный анализ показателей доходности за предыдущие периоды, а также учесть заполняемость и сезонность. Кроме этого, технологии ИИ помогут оптимизировать управление ценообразованием и на дополнительные услуги, такие как аренда конференц-залов, продажи в ресторанах и барах, оплата парковки, услуги химчистки, прачечной, спа-услуги, предложив самую выгодную цену.

Умная настройка номеров. Технологии умных номеров предоставят гостю возможность оптимизировать настройки температуры и освещения, пользоваться голосовыми помощниками и Смарт ТВ, корректируя контент под свои предпочтения,

заказывать и оплачивать услуги через специальное мобильное приложение отеля [10, с. 4269; 12, с. 1694].

Технология распознавания лиц. Гостиничные предприятия используют технологию распознавания лиц на основе искусственного интеллекта для увеличения уровня безопасности и усиления контроля доступа. Идентификация лиц полезна для проверки личности при регистрации или в случае утери ключей от номера.

Виртуальные туры. Создание виртуальных туров необходимо, чтобы показать гостям номера, интерьеры, рестораны, конференц-залы, спа-зону, комнату для детей и другие удобства отеля, а использование при этом технологий ИИ сделает это путешествие незабываемым. Виртуальные экскурсии по отелю могут повысить заинтересованность и вовлеченность клиентов и стать решающим преимуществом при выборе того или иного отеля.

Автоматизированная регистрация. Специальные киоски рядом со стойкой ресепшен и мобильные приложения, усовершенствованные с помощью чат-ботов на основе искусственного интеллекта, автоматизируют регистрацию посетителей, что упростит процесс подтверждения личности, получения ключей от номера, значительно сократит время ожидания и уменьшит при этом количество персонала, необходимого на стойке регистрации.

Использование роботов. Скорость обслуживания номеров может увеличиться с использованием специальных роботов-помощников. Например, они могут доставлять еду в номера или готовить несложные блюда на кухне, что позволит продлить часы работы и разнообразить варианты обслуживания номеров. Кроме того, они могут выполнять некоторые задачи по уборке комнат или общих помещений, помогая сотрудникам хозяйственной службы [8].

Управление толпой. Системы видеонаблюдения с использованием ИИ технологий помогут следить за ситуациями, происходящими в общественных местах. При обнаружении потенциально опасных ситуаций таких, как беспорядки в толпе, нарушение правил поведения, несоблюдение пожарной безопасности, камеры могут направить сигнал на пункт охраны, что позволит своевременно устранить проблему [5, 7].

Оптимизация энергопотребления. Искусственный интеллект может уменьшить расход электричества в гостинице. Аналитика с использованием ИИ выявит устройства, которые затрачивают больше всего энергии, а также те, которые нуждаются в ремонте или модернизации и предложит варианты, как сделать их работу более экологичной.

Услуга переводчика в реальном времени. Отели, принимающие иностранных гостей, улучшат качество обслуживания с использованием функции перевода в реальном времени с помощью приложений отеля. Это позволит снизить языковой барьер, а также сделает взаимодействие меж-

ду посетителями и персоналом гостиницы более комфортным и удобным [5].

После проведения анализа используемых в отелях технологий ИИ была составлена таблица, в которой приведены примеры использования систем на основе искусственного интеллекта и обобщено их положительное влияние на индустрию гостеприимства.

Таким образом, благодаря широкому спектру функциональных возможностей, решения с использованием ИИ позволяют гостиницам предоставлять высокий уровень сервиса гостям, а также совершенствовать свою деятельность.

Т а б л и ц а

**Влияние использования технологий ИИ на эффективность работы гостиницы
(составлено авторами на основании [5])**

| Примеры использования технологий ИИ в гостинице | Положительное влияние, которое оказывают технологии ИИ на работу гостиницы |
|---|---|
| Чат-боты и виртуальные помощники | Увеличение скорости обработки запросов гостей, облегчение некоторых задач для сотрудников |
| Устройства с голосовым управлением | Поддержание высокого уровня сервиса за счет быстрой реакции на запросы гостей |
| Управление ценообразованием и доходами | Установление выгодных цен на основе анализа факторов сезонности и загрузки, рост доходности, уменьшение затрат на проведение экономических исследований и составление прогнозов |
| Умная настройка номеров | Предоставление персонального подхода, увеличение лояльности гостей, обеспечение нового интересного опыта |
| Технология распознавания лиц | Увеличение уровня безопасности, обеспечение контроля доступа к отелю, автоматизация процесса регистрации |
| Виртуальные туры | Повышение заинтересованности и вовлеченности клиентов, возможность познакомить гостя с отелем и показать его с новой привлекательной стороны |
| Автоматизированная регистрация | Упрощение процесса подтверждения личности, сокращение времени ожидания, помощь персоналу на ресепшене |
| Использование роботов | Снижение затрат на работу персонала, обеспечение круглосуточного обслуживания, помощь сотрудникам |
| Управление толпой | Предотвращение возникновения ситуаций опасных для жизни и здоровья гостей, гарантия безопасности |
| Оптимизация энергопотребления | Сокращение потребления энергетических ресурсов, а также уменьшение затрат |
| Услуга переводчика в реальном времени | Снижение языкового барьера, обеспечение комфортной коммуникации, привлечение иностранных туристов |

В мировой практике есть успешные примеры использования технологий ИИ в работе гостиничных предприятий.

Всемирно известная компания Marriott International в своей деятельности нашла применение нескольким решениям на основе искусственного интеллекта:

- «Marriott's Dynamic Pricing Engine» — система на базе искусственного интеллекта, которая динамически регулирует цены на номера, оптимизируя доходы. Система анализирует данные в реальном времени, учитывая рыночный спрос, местные события и другие факторы, влияющие на загрузку отеля, что позволяет Marriott устанавливать конкурентоспособные цены и при этом увеличивать поток клиентов;

- «RENAI» — специальный чат, который поддерживает программу Renaissance Navigators. С его помощью гости могут получить незабываемые впечатления от знакомства с новым городом и его самыми интересными местами. «RENAI» может составить экскурсионный маршрут по главным достопримечательностям, порекомендует места для отдыха и досуга, учитывая индивидуальные предпочтения человека, окунет в местный колорит и позволит гостям почувствовать себя не просто туристами, а значимой частью города.

Сеть отелей InterContinental (IHG), чтобы оптимизировать некоторые задачи, пользуется следующими инструментами с технологиями ИИ:

- «IHG Assistant» — чат-бот на основе искусственного интеллекта, который помогает гостиничным предприятиям компании обеспечить клиентам быстрый и удобный процесс бронирования. Инструмент доступен для клиентов круглосуточно и без выходных, поэтому он может в любое удобное время быстро ответить на запросы гостей. Это освобождает сотрудников от энергозатратной работы и дает им возможность сосредоточиться на предоставлении персонализированного обслуживания;

- приложение для планирования путешествий позволяет гостям бронировать поездки, выстраивать интересующие маршруты, а также получать необходимые рекомендации от искусственного интеллекта.

Отели и курорты Hilton применяют следующие инновационные технологии на базе ИИ:

- «Connie» — робот-консьерж с искусственным интеллектом. Он может обрабатывать во-

просы гостей на многих иностранных языках, что делает взаимодействие с ним максимально комфортным для иностранцев. Также «Connie» предоставляет быструю и точную информацию о местных достопримечательностях, предлагаемых гостиницей услугах и удобствах;

- технология умных номеров, в которых гости могут настраивать комфортные для себя параметры освещения, температуры, пользоваться умными телевизорами и колонками.

Международная сеть отелей Kempinski применяет Kempinski Predictive Maintenance Manager — инструмент ИИ, который может определить нуждается ли оборудование в техническом обслуживании еще до того, как произойдет какая-либо поломка. Это помогает поддерживать материальную базу отелей в идеальном состоянии, соответствовать стандартам и соблюдать высокое качество обслуживания.

Ritz-Carlton Yachts улучшает впечатление гостей с помощью системы искусственного интеллекта, разработанной для регулирования различных настроек, например, освещения, температуры, разнообразие услуг. Это гарантирует предоставление гостям персонализированного и качественного обслуживания, отражающего высокие стандарты бренда [9].

Представленные примеры иллюстрируют, что применение технологий искусственного интеллекта положительно сказывается на деятельности отеля. Инструменты ИИ помогают искать к гостям индивидуальный подход, опираясь на их запросы, автоматизируют рутинные задачи и предлагают наиболее выгодные стратегии ценообразования, которые увеличивают доходность отеля.

Технологии искусственного интеллекта не стоят на месте и постоянно модернизируют и совершенствуют свои возможности. Непрерывное обучение ИИ человеком позволяет ИИ быстро приобретать новые функции. Рассмотрим тенденции развития ИИ в гостиничной индустрии в ближайшие несколько лет.

Во-первых, гостиничные предприятия смогут предугадывать потребности гостей еще до того, как они сделают запрос, анализируя данные о предыдущих бронированиях, активность в социальных сетях и взаимодействие в реальном времени. В числе индивидуальных рекомендаций могут быть предложения по мероприятиям, экскурси-

ям, обстановке номеров, питанию и специальным диетам. Гостиницы будут использовать рекомендации искусственного интеллекта, чтобы подстроиться под индивидуальные запросы гостей и предоставить им персонализированный опыт.

Во-вторых, ИИ поможет гостиницам сократить расходы и оптимизировать управление запасами. Благодаря внедрению инновационных технологий, отели смогут прогнозировать спрос, анализируя количество бронирований, а также предстоящие события и погоду, что позволит приобрести такое количество запасов, которое будет необходимо предприятию, при этом минимизируя расходы [3, с. 76].

В-третьих, искусственный интеллект усовершенствует составление расписания для персонала. Его системы смогут проверять доступность сотрудников с учетом прогнозируемой загруженности отеля, а также производительности работников. Это гарантирует предоставление своевременного качественного обслуживания и создаст сбалансированный график труда, который будет удобен для персонала.

В-четвертых, благодаря ИИ можно будет заранее спрогнозировать и запланировать ремонт каких-либо устройств. Поломка оборудования в отеле — нередкий случай, который делает пребывание гостя в отеле менее приятным. Чтобы этого избежать, системы ИИ на основе данных датчиков и физических характеристик устройств смогут предсказывать возникновение неисправностей. Это даст возможность назначить процедуру технического обслуживания до того, как произойдет потенциальная поломка, что в итоге позволит компании сэкономить на ремонте и избежать сбоев в обслуживании.

В-пятых, использование технологий искусственного интеллекта поможет гостиницам найти более экологичный подход к использованию энергии и ресурсов. Например, ИИ сможет автоматически определять, когда гости находятся в номере, и, если их нет рядом, автоматически выключать электроприборы, освещение или воду.

Это также позволит предотвратить возникновение потенциально опасных ситуаций, которые могут навредить не только отдельно взятым посетителям, но и всему отелю [11; 12, с. 1696].

Таким образом, складывается благоприятная среда для развития искусственного интеллекта и расширения его функциональных возможностей в гостиничном бизнесе. Добавления новых опций позволит формировать рекомендации для гостей на основе их предпочтений, составит удобное расписание для сотрудников, поможет избежать возникновения неисправности оборудования, оптимизирует траты ресурсов и формирование запасов, обезопасит пребывание гостей и сделает деятельность гостиниц более экологичной.

Выводы. Искусственный интеллект — незаменимый инструмент в современном мире, внедрение которого в индустрию гостеприимства определенно оказывает положительное влияние. Благодаря ИИ-технологиям отели обеспечивают индивидуальный подход к каждому гостю, учитывая все их запросы и предпочтения, повышают лояльность посетителей, формируя для себя стабильную клиентскую базу, которая поддержит их даже в кризисных ситуациях.

Системы ИИ облегчают деятельность сотрудников, освобождая их время и давая им возможность заниматься более значимыми делами. Влияние человека и общения на отельный бизнес, несомненно, очень велико, и роботы никогда полностью его не заменят, однако, они окажут сотрудникам незаменимую помощь. Представителям гостиничной индустрии необходимо сформировать сбалансированную комбинацию технологий искусственного интеллекта и человеческого опыта.

ИИ технологии могут стать важным конкурентным преимуществом в деятельности отеля, так как они уменьшают затраты, оптимизируют формирование уровня цен, что позволит прибыли расти, обеспечат высокий уровень безопасности и в целом увеличат эффективность работы гостиничного предприятия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кушева, Н. Б. Трансформация инновационных технологий искусственного интеллекта для его успешного применения в гостиничном бизнесе / Н. Б. Кушева, В. И. Терехова // Петербургский экономический жур-

нал. — 2021. — № 1. — С. 37–43. — DOI 10.24411/2307-5368-2020-10055.

2. 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.— 2023.— Выпуск 14.— С. 28–32.

3. Погорелов, Н. В. Применение искусственного интеллекта в ресторанном бизнесе в условиях постоянно меняющихся технологических решений / Н. В. Погорелов, П. Д. Назаренко // Вестник индустрии гостеприимства.— 2024.— Выпуск 16.— С. 70–77.

4. Филатов, В. В. Внедрение технологии искусственного интеллекта для автоматизации бизнес процессов служб размещения и питания на предприятиях гостиничной индустрии и сервиса / В. В. Филатов, Н. Ю. Логунова, Е. В. Ломакина, М. В. Сартаков // Вестник Академии.— 2021.— № 4.— С. 33–43.

5. AI in Hospitality Industry: Real Innovation or Overhyped? [Электронный ресурс] / OpenXcell // URL: <https://www.openxcell.com/blog/ai-in-hospitality-industry/> (дата обращения: 18.05.2025).

6. Artificial intelligence (AI) in hospitality global market report 2025 [Электронный ресурс] / The Business Research Company // URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/artificial-intelligence-ai-in-hospitality-global-market-report> (дата обращения: 15.05.2025).

7. Artificial Intelligence (AI) in the Hotel Industry: Everything Need to Know [Электронный ресурс] / Echoinnovate IT // URL: <https://echoinnovateit.com/>

[artificial-intelligence-hospitality-industry/](https://echoinnovateit.com/artificial-intelligence-hospitality-industry/) (дата обращения: 18.05.2025).

8. Barten, M. The Latest Technology Trends in the Hospitality Industry of 2025 [Электронный ресурс] / Revfine // — URL: <https://www.revfine.com/technology-trends-hospitality-industry/> (дата обращения: 26.05.2025).

9. Bhardwaj C. AI in hospitality: 10 use cases on how artificial intelligence is boosting efficiency and personalization across hotels [Электронный ресурс] / Appinventiv: website // — URL: <https://appinventiv.com/blog/ai-in-hospitality/>. Дата публикации 23.07.2025.

10. Bisoi, S. K. Impact of artificial intelligence in the hospitality industry / S. K. Bisoi, M. Roy, A. Samal // International Journal of Advanced Science and Technology.— 2020.— № 5.— P. 4265–4276.

11. The Role of AI in Hospitality: Trends & Benefits [Электронный ресурс] / SHMS: Swiss Hotel Management School // URL: <https://www.shms.com/en/news/ai-in-hospitality-industry/> (дата обращения: 27.05.2025).

12. Sirivadhanawaravachara, A. The impact of artificial intelligence in the global hospitality industry by 2030 / A. Sirivadhanawaravachara // World Journal of Advanced Research and Reviews.— 2025.— № 25 (01).— P. 1691–1701.

13. Stryker, C. What is artificial intelligence (AI)? / C. Stryker, E. Kavlakoglu // [Электронный ресурс] / IBM // URL: <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence#Benefits+of+AI%C2%A0>. Дата публикации 09.08.2024.

Раздел 3. ИНДУСТРИЯ ПИТАНИЯ И ГАСТРОНОМИЧЕСКИЕ ТРЕНДЫ



Дмитрий Федорович ВАСИЛИХА

кандидат экономических наук, доцент
кафедра сервисной и конгрессно-выставочной деятельности
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
vasilikha.d@unecon.ru

Dmitry F. VASILIKHA

PhD, Associate Professor
Department of Service and Congress and Exhibition Activities
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Ксения Викторовна КОКОРИНА

магистрант
магистерская программа
«Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
kskokora@gmail.com

Ksenia V. KOKORINA

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

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению одной из ключевых проблем современного этапа развития сферы общественного питания в России — управлению персоналом. В работе нашли отражение ключевые тенденции кадрового менеджмента и методы совершенствования кадровых процессов на предприятии. Актуальность исследования обусловлена первостепенной ролью квалифицированного и лояльного персонала в обеспечении достижения стратегических целей предприятия общественного питания, качества обслуживания и уровня сервиса, соблюдения стандартов и концепции заведения, успешности внедрения цифровых технологий, формировании корпоративной культуры.

Ключевые слова: персонал, кадры, общественное питание, методы управления персоналом, современные тенденции, удержание персонала.

MODERN TRENDS AND METHODS OF IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CATERING INDUSTRY

Abstract. The article is devoted to one of the key problems of the current stage of development in the catering industry in Russia — personnel management. The work reflects key trends in personnel management and

methods for improving personnel processes in the enterprise. The relevance of the study is due to the primary role of qualified and loyal personnel in ensuring the achievement of the strategic goals of the catering enterprise, service quality and service level, compliance with standards and the concept of the establishment, successful implementation of digital technologies, and the formation of corporate culture.

Keywords: personnel, staff, catering, personnel management methods, modern trends, staff retention.

Современная индустрия общественного питания представляет собой одну из наиболее динамично развивающихся сфер экономики, демонстрируя устойчивый рост даже в условиях внешнеэкономической нестабильности и социальной трансформации. Повышение уровня конкуренции, растущие требования потребителей к качеству сервиса, цифровизация бизнес-процессов и изменение структуры потребления формируют новые вызовы для предприятий данной отрасли. В этих условиях ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности ресторанного бизнеса становится эффективная система управления персоналом.

Персонал — это ресурс, который обеспечивает выполнение операционных задач, стратегический актив, от которого напрямую зависит успешность реализации концепции заведения, степень удовлетворённости гостей, уровень лояльности клиентов и финансовые результаты деятельности предприятия. Именно сотрудники формируют уникальную атмосферу, осуществляют непосредственный контакт с потребителями и являются носителями ценностей и стандартов сервиса. Таким образом, управление персоналом в ресторанной индустрии выходит за рамки традиционного кадрового администрирования, приобретая статус комплексной и стратегически значимой функции.

Актуальность темы исследования обусловлена растущим дефицитом квалифицированных кадров в сфере общественного питания, высокой текучестью персонала, снижением мотивации и вовлечённости сотрудников, а также необходимостью формирования эффективной системы адаптации и удержания персонала в условиях постоянных изменений. Особенно остро данные проблемы проявляются в сегменте среднего ресторанного бизнеса, где зачастую отсутствуют стандартизированные HR-процедуры и профессиональные инструменты кадрового менеджмента.

Управление персоналом в сфере общественного питания в XXI веке активно развивается под влиянием диджитализации, глобализации и увеличения требований со стороны гостей. В современных ресторанах применяются гибкие, адаптивные методы управления персоналом, которые направлены на снижение текучести кадров, повышение эффективности работы всего коллектива, рост удовлетворенности сотрудников и улучшение уровня обслуживания.

Международная академия инноваций в HR (AIHR) определила 2024 год как время серьезных трансформаций в сфере [2]. Роль HR заметно усиливается, и работа с кадрами становится ключевой в развитии компаний. Появляются новые задачи и методы, а традиционные подходы требуют корректировки (таблица 1).

Таблица 1

**Современные тенденции и методы совершенствования кадрового управления
(составлено авторами на основании [3])**

| Тенденция | Краткое описание |
|---|---|
| Цифровизация управления персоналом | Широкое внедрение цифровых технологий и платформ в HR-практику. |
| Переход к гибким формам занятости | Расширение дистанционной работы, гибких графиков и проектной занятости |
| Персонализация мотивации и управления | Индивидуальный подход к каждому сотруднику с учётом его потребностей и ценностей |
| Рост значимости обучения и развития персонала | Компании всё больше инвестируют в повышение квалификации и развитие навыков сотрудников |

| Тенденция | Краткое описание |
|---|---|
| Усиление роли корпоративной культуры и ценностей | Формирование сплочённой команды через развитие корпоративных норм и идентичности |
| Автоматизация рутинных HR-процессов | Использование ИИ и специализированных систем для обработки данных, найма и адаптации персонала |
| Ориентация на устойчивое развитие и социальную ответственность бизнеса | Внимание к экологическим, социальным и управленческим аспектам (ESG) в кадровой политике |
| Рост значимости HR-аналитики и принятия решений на основе данных (data-driven HR) | Применение аналитических инструментов для оценки эффективности персонала и стратегического планирования |

Управление кадрами в общественном питании в современных условиях перестает быть вспомогательной функцией менеджмента и переходит в статус стратегического приоритета для ресторанного бизнеса. Такая трансформация влечет за собой увеличение рабочих функций и объемов существующих кадровых подразделений, требуется их активное участие в бизнес-процессах для достижения общих целей организации. Непропорциональный рост нагрузки, однако, приводит к торможению трансформационных процессов, вынуждая бизнес активизировать процессы цифровизации и автоматизации HR-процессов, которые в 2024 году стали ключевым трендом в сфере управления кадрами, поскольку более 51% [5] компаний признают их важность для повышения эффективности работы, особенно в рекрутинге, управлении электронным документооборотом, обучении и оценке производительности сотрудников.

Удалённая занятость остается значимым мировым трендом [4], расширяя возможности для соискателей, одновременно усложняя задачу подбора и найма персонала для предприятий общественного питания и требуя от них развития внутренних резервов через создание дополнительной ценности работы на конкретном предприятии: работников теперь сложнее привлекать и удерживать.

Отдельное внимание стоит уделить человекоцентричному подходу к управлению кадрами в общественном питании [5], так как нынешние сотрудники заинтересованы не только в высокой зарплате, но и в соответствии ценностей, целей и эмоциональной связи с предприятием. Приоритет well-being и заботы о сотрудниках

продолжает набирать ценность, поскольку формирование комфортной рабочей среды способствует построению долгосрочных отношений с работодателем. В 2023 году 61% компаний предоставляли программы well-being своим сотрудникам по сравнению с 54% в 2022 году [1]. Важная роль системы управления кадрами заключается в проактивном управлении и предвосхищении потенциальных рисков выгорания сотрудников, помогая тем самым обеспечивать психологическую безопасность и устойчивость в командах. В будущем экспертами прогнозируется смещение акцента на концепцию work-life blend, предполагающую интеграцию между работой и личной жизнью, вместо традиционного баланса работы и отдыха [7].

В условиях активных изменений на рынке труда и повышающихся требований к эффективности бизнеса современные предприятия общественного питания уделяют всё больше внимания проблеме совершенствования сложившихся систем управления персоналом. Развитие цифровых технологий, акцент на устойчивое развитие, гибкие формы занятости и рост значимости нематериальной мотивации формируют новые подходы к работе с человеческими ресурсами. Эти тенденции требуют от компаний пересмотра устоявшихся управленческих практик, внедрения современных, более адаптивных и ориентированных на результат методов работы с персоналом.

В этой связи особую актуальность приобретают методики управления персоналом, которые позволяют системно подходить к развитию, мотивации и оценке сотрудников, учитывая как цели бизнеса, так и потребности работников (таблица 2).

Таблица 2

Ключевые методики управления персоналом, применяемые в сфере общественного питания (сост. авторами)

| Методика | Категория | Описание |
|---------------------------------|---------------------------|--|
| Административное управление | Формальное управление | Жёсткое соблюдение инструкций, иерархии, дисциплины |
| Мотивационное управление | Психологические методы | Использование поощрений, премий, нематериальной мотивации |
| Метод KPI (ключевые показатели) | Управление по результатам | Оценка работы сотрудников по заранее заданным количественным метрикам |
| SMART-планирование | Постановка целей | Формирование целей, которые являются конкретными, измеримыми, достижимыми |
| 360-градусная оценка | Оценка эффективности | Получение обратной связи от коллег, подчинённых, руководства и самого себя |
| Менеджмент по целям (МВО) | Управление по результатам | Совместное установление целей между руководством и сотрудниками |
| Ситуационное лидерство | Поведенческий подход | Выбор стиля управления в зависимости от зрелости и мотивации сотрудника |
| Коучинг и наставничество | Развитие персонала | Индивидуальная поддержка, развитие компетенций и потенциала сотрудников |
| Грейдинг (система грейдов) | Управление оплатой труда | Систематизация должностей по уровням с разным уровнем компенсации |
| Аутсорсинг HR-функций | Организационная стратегия | Передача части HR-задач внешним подрядчикам |

Методики управления персоналом являются основой для формирования эффективной и стратегически ориентированной кадровой политики организации. В них входят: технологии подбора, адаптации, оценки и развития персонала, они демонстрируют соответствие современным трендам: цифровизации, индивидуализации подходов, росту требований к компетенциям. Применение правильных методик помогает выстроить системную структурированную работу с персоналом, опираясь на научно обоснованные алгоритмы и практико-ориентированные решения. В итоге повышается управляемость кадрового состава и конкурентоспособность самой организации.

Современная практика управления персоналом всё сильнее ориентируется на системный и комплексный подход, в рамках которого методики выступают как стратегии или алгоритмы решения задач управления, а методы — как конкретные приёмы и инструменты реализации этих стратегий. Особенно актуальными для сферы общественного питания в нынешних условиях являются методики, которые направлены на мо-

тивацию и удержание персонала, поскольку они непосредственно связаны с ключевыми тенденциями на рынке труда.

В условиях высокой текучести кадров и растущих затрат на подбор и обучение новых сотрудников, особенно в таких динамичных сферах, как ресторанный бизнес, вопрос сохранения квалифицированного персонала приобретает первостепенное значение. Компании стали чаще сталкиваться с кадровым дефицитом [6], в том числе среди низкоквалифицированного персонала, это дополнительно обостряет конкуренцию за трудовые ресурсы. При этом инвестиции в развитие, адаптацию и обучение сотрудников становятся более значимыми и затратными. Потеря уже подготовленного работника означает прямые финансовые убытки, снижение организационной эффективности. В настоящий момент затраты только на рекрутинг на линейные должности в сфере общественного питания (официанты, мойщики) составляют от 6% до 30% годового оклада сотрудника, тогда как для управленческих должностей (администраторы, шеф-повара) эта

цифра может достигать 100%. Но на этом финансовые затраты не заканчиваются и период адаптации нового сотрудника может достигать трех месяцев, прежде чем он выйдет на эффективные показатели труда.

В связи с этим рестораны стремятся привлекать сотрудников, создавать условия для их долгосрочного удержания, особенно в отношении ключевых или перспективных кадров. Таким образом, особое значение приобретают методы мотивации и удержания персонала как неотъемлемая часть современного управления.

Применение этих методов помогает повысить вовлечённость, снизить текучесть и сформировать устойчивое кадровое ядро, это особенно ценно в условиях высокого дефицита кадров и нестабильности на рынке труда.

В мировой практике управления в сфере ресторанного бизнеса вопросам мотивации и удержания работников уделяется особое внимание, и многие зарубежные компании выработали эффективные модели и подходы, которые могут служить ориентиром для отечественного бизнеса (таблица 3).

Таблица 3

Современные методы мотивации и удержания персонала в сфере общественного питания (сост. авторами)

| Метод | Краткое описание применения | Примеры реализации | Ожидаемые результаты |
|---|--|---|--|
| Гибкий график | Сменная работа по индивидуальным предпочтениям | Предварительное согласование расписаний | Повышение удовлетворённости, снижение стресса |
| Внутреннее обучение и рост | Наставничество, тренинги, программы профессионального и личностного развития | Обучение с применением LMS платформ, индивидуальные карьерные треки | Профессиональный рост, формирование кадрового резерва, удержание |
| Система нематериального признания | Похвала, благодарственные письма, конкурсы | «Лучший сотрудник месяца», «Голос команды» | Повышение мотивации и вовлечённости |
| Корпоративные мероприятия и формирование общей культуры | Праздники, дни рождения, тимбилдинги, формирование ценностей | Вечеринки, внутренняя газета, соцсети | Улучшение климата, сплочённость коллектива |
| Бонусные программы и геймификация | Баллы, жетоны, «зарплата плюс» за KPI | Внутренние бонус-системы | Повышение производительности, вовлечённость |
| Социальные гарантии и забота | Предоставление медицинской страховки, отпусков, скидок на питание и других льгот, психологическая помощь | Предоставление обедов, услуги психолога | Лояльность, снижение текучести |
| Разрешение конфликтов | Обсуждение проблем сотрудников, соблюдение правил, обучение и, при необходимости, увольнение нарушителей | Регулярные совещания, неформальные встречи, система обратной связи, открытость топ-менеджмента | Создание атмосферы уважения, справедливости и сотрудничества между сотрудниками |
| Соблюдение законодательства | Контроль за соответствием местным и национальным законодательным нормам, включая профессиональные стандарты и требования Национальных ресторанных ассоциаций | Разработка и выполнение внутренних стандартов, проведение независимого аудита в области соблюдения трудового законодательства, охраны труда | Повышение уверенности, чувства безопасности, удовлетворённости, снижение стресса |

Практика показывает, что именно комплексное использование материальных и нематериальных стимулов, адаптированных к ценностям и ожиданиям работников, способствует формированию позитивной трудовой среды, укреплению лояльности и росту продуктивности.

Несмотря на накопленный положительный опыт в сфере стратегий удержания и мотивации работников, актуальной проблемой, сохраняющейся как в международной практике, так и в российских реалиях ресторанного бизнеса, остаётся высокая текучесть кадров. Этот феномен демонстрирует, что даже при наличии продуманных и адаптированных под конкретные организационные условия методов стимулирования трудовой активности, удержание персонала представляет собой серьёзную управленческую задачу. В силу специфики ресторанного бизнеса — высокой динамичности, сезонности, физической и эмоциональной нагрузки на персонал — кадровая нестабильность остаётся системной проблемой, требующей постоянного внимания со стороны менеджмента.

В связи с этим на первый план выходит необходимость непрерывного развития кадрового потенциала, что, в свою очередь, обуславливает важность эффективного подбора новых сотрудников. Современные подходы к подбору персонала в условиях цифровизации бизнес-процессов становятся ключевым инструментом в решении задачи обновления и восполнения человеческих ресурсов. Сегодня предприятия общественного питания активно используют как традиционные, так и инновационные методы поиска и оценки кандидатов, стремясь обеспечить соответствие между требованиями должности и профессионально-личностными характеристиками соискателей. Эффективный найм требует комбинирования разных подходов (это зависит от задач бизнеса, уровня позиции и срочности). Автоматизация (ИИ, ATS-системы) играет всё большую роль, особенно при массовом найме, в то время как личные связи и прямой поиск незаменимы для подбора «топовых» кадров. Грамотная интеграция цифровых и человеческих ресурсов позволяет значительно повысить качество подбора и сократить затраты на HR-процессы.

Однако, несмотря на разнообразие рекрутинговых инструментов, основным элементом в сфере общественного питания остаются квалифи-

кационные требования, на основе которых осуществляется оценка соответствия кандидатов. С учётом специфики ресторанной отрасли к кандидатам предъявляются чёткие требования профессиональные навыки, опыт работы, знание стандартов обслуживания, санитарных норм, а также личностные качества — клиентоориентированность, стрессоустойчивость и способность к командной работе, а для управленческого звена — дополнительно управленческие и аналитические навыки. Эти требования определяют, насколько работник способен эффективно выполнять должностные обязанности в условиях высокой динамики и нагрузки, которые характерны для сферы общественного питания.

В то же время квалификация сотрудников не может рассматриваться изолированно — она служит базой для дальнейшего анализа их результативности. Методы оценки эффективности персонала позволяют установить, насколько заявленные компетенции реализуются на практике. Выбор определенных инструментов оценки в ресторанном бизнесе зависит в большей степени от целей управления персоналом, организационных особенностей предприятия и уровня развития кадровых практик. Наиболее продуктивным подходом считается комбинированное использование нескольких методов — от количественных показателей (KPI) до качественных характеристик взаимодействия с клиентами и соблюдения корпоративных стандартов, которое позволяет контролировать выполнение обязанностей, выявлять зоны роста, мотивировать сотрудников и повышать качество сервиса. В сфере общественного питания особое внимание стоит уделить методам, которые сочетают внутренние и внешние источники информации: оценка по 360 градусов, наблюдение, обратная связь от гостей и практика «тайного покупателя» обеспечивают более объёмную и всестороннюю картину.

Анализ существующих подходов к подбору, оценке и управлению персоналом в индустрии общественного питания демонстрирует, что в данной сфере наблюдается значительное разнообразие методов и стратегий, отражающее национальные особенности и степень зрелости кадровой политики на предприятиях. В отечественной практике акцент намного чаще делается на быстром и качественном закрытии кадровых вакансий, соблюдении установленных стандартов

и функциональном подходе к организации труда. Также, в зарубежных странах, особенно с развитой системой общественного питания, внимание сосредоточено на стратегическом управлении человеческим капиталом, построении системы обучения, формировании корпоративной культуры и долгосрочном развитии персонала.

Существуют значительные различия в подходах к управлению персоналом в ресторанной отрасли в зависимости от национального контекста. В России наблюдается ориентация на соблюдение трудового законодательства, адаптацию и удержание кадров через моральную поддержку и систему премий, это указывает на преобладание реактивного подхода к управлению человеческими ресурсами. В то же время Германия демонстрирует высокую степень стандартизации, формализации кадровых процедур и интеграции цифровых решений в процессы адаптации и управления конфликтами. Французская модель акцентирует внимание на качестве сервиса и эмоциональном вовлечении сотрудников, что подкрепляется развитой системой нематериальной мотивации и корпоративной культуры. В США преобладает высокотехнологичный и аналитически ориентированный подход: HR-деятельность тесно связана с цифровыми инструментами, показателями эффективности и автономией отдельных подразделений.

Рассмотрение сущностных характеристик и организационно-функциональных аспектов

системы управления персоналом — помогло найти ключевые проблемы и противоречия, которые характерны для сферы общественного питания, такие как высокая текучесть кадров, недостаточная мотивация и потребность в постоянном развитии квалификаций работников. Разделение персонала на сервисную, производственную и административную категории, высокие и обширные квалификационные требования к персоналу, а также особые требования к Soft skills сотрудников, необходимость быстрой адаптации новых сотрудников, которые обусловлены спецификой отрасли, формируют специфичную систему подбора и формирования кадрового потенциала в ресторанном бизнесе, характеризующуюся внедрением гибких форм занятости, персонализацией мотивации, усилением роли обучения и развития, необходимостью сквозного развития кадров и формирования кадрового резерва, активной цифровизацией HR-процессов, ростом значимости HR-аналитики.

Таким образом, эффективное управление персоналом в сфере общественного питания требует комплексного подхода, учитывающего как отраслевую специфику, так и современные HR-тренды. Особое внимание следует уделять личностному и профессиональному развитию сотрудников, формированию корпоративной культуры и созданию условий для удержания квалифицированных специалистов, цифровизации процессов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. 11 HR Trends for 2025: Embracing Disruption — AIHR [Электронный ресурс] — URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/> (дата обращения 01.04.2025)
2. 9 трендов развития HR в 2024–2025 годах — новые тенденции в подборе персонала — Блог — Воронка найма [Электронный ресурс] — URL: https://kontur.ru/lp/hr-funnel/blog/53476-trendy_razvitija_hr (дата обращения 11.04.2025).
3. HR-тренды 2024: инновации, цифровизация и эффективные решения [Электронный ресурс] — URL: <https://assessmentsystemsruia.ru/blog/articles/7-kluchevih-hr-trendov-2024/> (дата обращения 01.04.2025).
4. HR-тренды 2025: как технологии меняют подход к управлению персоналом [Электронный ресурс] — URL: <https://picktech.ru/blog/partners/hr-trendy-2025/> (дата обращения 05.04.2025).
5. Исследование_AtSearchxСберЗдоровье.pdf — Google Диск [Электронный ресурс] — URL: <https://drive.google.com/file/d/1esB4eWcEqQmRb8N05Rv9YcaZ3QaGvhcP/view?pli=1> (дата обращения 11.04.2025).
6. Рестораторы заявили о «вакууме» поваров и барменов — РБК [Электронный ресурс] — URL: <https://www.rbc.ru/business/05/09/2023/64f5cd779a794733d67b3f65> (дата обращения 14.04.2025).
7. Тренды 2025/ управление персоналом [Электронный ресурс] — URL: https://vk.com/doc547963472_669431729?hash=pjaPl41wzk7OuEbZjS6Y9JEy8sR6Ah4xqylGjLY4DHg&dl=DDV5TicfdQVnz2FFb52Vq540cXszAEeR7IEFXPwUhUz (дата обращения 15.05.2025).



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

СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБСЛУЖИВАНИЯ В РЕСТОРАННОМ СЕГМЕНТЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Аннотация. В статье рассматриваются некоторые вопросы применения цифровых сервисов на предприятиях индустрии гостеприимства с акцентом на ресторанный сегмент. Подчеркивается, что ресторанная отрасль является одной из самых быстро реагирующих на любые изменения и активно следующей мировым тенденциям и гостевым предпочтениям. Данная адаптивность напрямую влияет на практики внедрения инноваций. Автор рассматривает ключевые тренды развития инновационных технологий в индустрии гостеприимства, подробно описывает такие направления применения цифровых сервисов как работа с издержками предприятия, работа с гостевым опытом и онлайн-заказами, работа по функционированию бизнеса, работа с искусственным интеллектом. Делается вывод о том, что инновационные технологии в ресторанном сегменте индустрии гостеприимства позволяют адаптироваться к требованиям гостевой аудитории, стать более конкурентноспособными, а также привлечь к себе внимание гостей.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, цифровизация, цифровые инновации, ресторан, клиентоориентированность, персонализация.

SPECIFICITY OF USING DIGITAL SERVICES AND INNOVATIVE SERVICE TECHNOLOGIES IN THE RESTAURANT SEGMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

Abstract. The article discusses some applications of digital services in the hospitality industry with a focus on the restaurant segment. It is emphasized that the restaurant industry is one of the most responsive to any changes and actively follows global trends and guest preferences. This adaptability directly affects the practices of implementing innovations. The author considers the key trends in the development of innovative technologies in the hospitality industry, describes in detail such areas of application of digital services as working with enterprise costs, working with guest experience and online orders, working on business functioning, working with artificial intelligence. It is concluded that innovative technologies in the restaurant segment of the hospitality industry allow you to adapt to the requirements of the guest audience, become more competitive, and also attract the attention of guests.

Keywords: hospitality industry, digitalization, digital innovation, restaurant, customer focus, personalization.

Цифровые инновации занимают большую нишу в сегменте инновационных технологий и имеют широкий спектр применения, в том числе на предприятиях сферы гостеприимства. Ресторанная от-

расль индустрии гостеприимства является одной из самых быстро реагирующих на любые изменения и активно следующей мировым тенденциям и гостевым предпочтениям. Данная адаптивность ре-

сторанной отрасли напрямую связана с практиками внедрения инноваций.

К ключевым трендам развития инновационных технологий в индустрии гостеприимства можно выделить отнести следующие глобальные направления [5]:

— цифровизация деятельности объектов индустрии гостеприимства;

— технологии для сохранения и сбережения ресурсов;

— акцент на «зеленых» технологиях.

Понятие «цифровизация» включает в себя множество аспектов и видов инноваций, которые могут нести не только экономическую выгоду, но и обеспечивать конкурентные преимущества для предприятия (см. Табл. 1).

Таблица 1

**Виды инноваций и их влияние в цифровизации деятельности объектов индустрии гостеприимства
(сост. авт. по [5])**

| Цифровизация деятельности объектов индустрии гостеприимства | | |
|---|---|---|
| инновация | пример | влияние |
| «Умный дом» в номере | Гости могут сами управлять температурой, уровнем освещенности, мультимедийными системами номера при помощи пульта или планшета | Увеличивается уровень удовлетворенности гостей |
| Смарт-зеркала | В зеркало встроен сенсорный экран с доступом в интернет, с помощью которого гости во время гигиенических процедур могут использовать всемирную сеть в своих интересах, а также заказать какие-либо дополнительные услуги гостиничного предприятия | Повышается уровень удовлетворенности гостей, а также заказ дополнительных услуг |
| Смарт POS-материалы | Использование планшетов, встроенных экранов в столы, приложения в телевизоре или мобильного приложения вместо гостевой папки с бумажными материалами | Экономия на бумажных носителях, повышение уровня лояльности гостей за счет эко-акцента |
| Современная шумоизоляция | Новейшие технологии при производстве окон и специальных материалов создают отличную звукоизоляцию и обеспечивают конфиденциальность | Комфортные условия для гостей, сохранение гостевой конфиденциальности |
| Станции для беспроводной зарядки | Встроенные в прикроватные столики платформы для беспроводной зарядки | Повышение комфорта для гостя, сокращение затрат на электроэнергию |
| Бесключевой доступ в номера | Специальное приложение для телефонов, которое позволяет осуществить онлайн процедуру заселения и попасть в номер без карточки или ключа | Ускорение процедуры заселения, минимизация использования пластиковых карт, повышенная комфортность для гостей, которые избегают живого контакта |
| Компьютерные программы для рабочих процессов | Специальные ПО, АСУ, приложения для обучения персонала, смарт-чек-листы | Ускорение рабочего процесса, оптимизация трудовых ресурсов, минимизация влияния человеческого фактора |
| VR-технологии | VR-реальность для осуществления и продвижения гостиничных услуг, видео 360 градусов для показа номеров и конференц-залов через сайт | Привлечение новых потоков гостей, активная реклама, повышение лояльности определенной целевой аудитории |

С каждым годом все острее поднимается вопрос экономии ресурсов и их сбережения. Индустрия гостеприимства также активно участвует в решении проблем ресурсосбережения, ведь масштабы различного рода ресурсов, которые используются для осуществления деятельности предприятий весьма велики (табл. 2).

Внимание к «зеленым» технологиям держится на высоком уровне уже многие годы, и следование данной тенденции всегда привлекает

внимание гостей к предприятиям индустрии гостеприимства (табл. 3).

Таким образом, тенденции развития инновационных технологий в индустрии гостеприимства весьма обширны и разнообразны. В свою очередь, инновации в ресторанной индустрии помогают упростить процедуру обслуживания гостя, сделать ее более комфортной и полностью отвечающей индивидуальным запросам.

Таблица 2

Виды инноваций и их влияние в технологиях для сохранения и сбережения ресурсов (сост. авт. по [5])

| Технологии для сохранения и сбережения ресурсов | | |
|---|---|--|
| инновация | пример | влияние |
| Сертификат LEED [6] | LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) — специальная программа, которая используется по всему миру для выдачи сертификатов в подтверждении эффективной постройки здания | — |
| Употребление солнечной энергии в деятельности | Установка специальных панелей для сбора солнечного излучения и преобразования ее в энергию, а также использование фасадного освещения, которое заряжается от солнца | Снижение расходов на электроэнергию |
| Технологии для снижения потребления водных ресурсов | Установка специальных систем на водоподведении в номера, применение в душе специальных насадок, которые рассеивают воду, приобретение стиральных машин, которые требуют мало воды для своей работы, использование воды несколько раз (для технических нужд) | Снижение расходов на потребление водных ресурсов |
| Датчики, которые реагируют на движение | Применение датчиков в общественных местах или в номерах | Существенное снижение затрат на электроэнергию |

Таблица 3

Виды инноваций и их влияние в акценте на «зеленых» технологиях (сост. авт. по [5])

| Акцент на «зеленых» технологиях | | |
|------------------------------------|--|---|
| инновация | пример | влияние |
| Минимизация использования пластика | Применение многоразовых трубочек, подача напитков только в посуде или использование съедобных вафельных стаканчиков, замена формата ванных принадлежностей (гели, шампуни, мыло) на большие многоразовые емкости | Привлечение гостевого внимания, повышение уровня удовлетворенности некоторых категорий гостей, экономия на одноразовых ресурсах |
| Сортировка отходов | Распределение отходов предприятий по категориям, вторичное использование некоторых видов ресурсов | Привлечение «зеленых» гостей, повышение лояльности со стороны гостей |
| «Зеленое» движение | Участие в клубе «зеленых» кампаний, которое подразумевает применение скидок для гостей-участников программы, поощрение гостей за минимизацию замены полотенец и белья, уборки номера | Привлечение внимания, акцент на целевую аудиторию «зеленых» гостей, снижение расходов на услуги прачечной |

Здесь на первый план выходят цифровые инновации. Среди них можно выделить конкретные направления [1, с. 5].

1. Работа с издержками предприятия.
2. Работа с гостевым опытом.
3. Работа с онлайн-заказами.
4. Работа по функционированию бизнеса.
5. Работа с искусственным интеллектом.

Первое направление включает в себя облачные сервисы для осуществления быстрого и качественного рабочего процесса, как внутреннего, так и внешнего. Такие технологии помогают наладить работу в закупочных и инвентаризационных процессах, более оперативно создавать кухонную документацию (технологические карты, онлайн стоп-листы и т. д.), наглядно создавать график работы персонала и оптимизировать его, а также с помощью онлайн чек-листов контролировать рабочие процессы на местах.

Второе направление связано с клиентоориентированными инновациями, которые помогают предприятиям создавать лучший опыт для каждого гостя индивидуально. Иначе говоря, данные технологии создают индивидуальный подход к каждому гостю при помощи чат-ботов, биоритмических сканирований гостей (для предоставления персональных предложений), VR-технологий и маркетинговых онлайн-инструментов [1, с. 3].

Третье направление включает в себя инновационные системы для автоматизации работы с заказами. При помощи данных систем заказы отправляются на кухню, можно отследить статус заказа, указать особые предпочтения гостя. Стоит отметить, что такие сервисы бывают двух видов и могут отправлять заказы на кухню как при помощи официантов, так и работать непосредственно с гостями, где гость сам отправляет заказ на кухню без посредничества персонала. В данное направление также могут входить аппараты самообслуживания, а также чат-боты для заказа еды.

Четвертое направление включает в себя непосредственную работу по финансовым отчетностям для гостя и оставление чаевых. Сейчас активно развиваются системы онлайн-чаевых от различных банков-партнеров, которые могут включать в себя не только функцию приема поощрений, но и работу с непосредственными отзывами гостей и обратной связью. Также, в данное направление входят технологии по рассылке

электронных чеков гостям на почту или в мессенджеры, а также системы для онлайн-оплаты заказов [1, с. 1].

Пятое направление инновационных технологий сейчас все более и более активно начинает набирать обороты в ресторанном сегменте индустрии гостеприимства в связи с мировым внедрением искусственного интеллекта в деятельность многих направлений жизнедеятельности мирового сообщества. Сюда можно отнести внедрение роботов-доставщиков еды, которые все чаще и чаще стали появляться на улицах крупных городов в спальных районах. Данные инновационные технологии очень дорогостоящие и требуют еще больших тестирований, поэтому данный вид инноваций могут себе позволить только большие ресторанные предприятия или крупнейшие агрегаторы по доставке еды из большого ассортимента ресторанов.

Стоит отметить, что инновации должны помогать эффективно работать предприятию и приносить ему прибыль, и могут касаться не только непосредственной работы с гостем, но и помощи в прямых рабочих процессах на кухне. С помощью инновационных технологий можно существенно упростить работу поваров, например умные датчики могут помочь с правильной температурой как в цеху, так и блюда, цифровые таймеры, которые могут быть запрограммированы под различные режимы готовки, могут сохранить полезные свойства продуктов и улучшить качество блюда [2, с. 1–3].

В последнее время в моду вошла интерактивность во всех сферах жизни, ресторанный сегмент также не остался в стороне от данной тенденции. Все чаще и чаще рестораны стали внедрять элементы интерактивности в свою деятельность. Например, электронные меню, которые можно удобно открыть при помощи QR-кода, где указаны не только цены, а также представлены фото блюда, таблица калорийности, а в некоторых случаях даже 3Д модели блюда или видео красивой подачи. Интересен опыт внедрения интерактивных столов вместо традиционного меню. С их помощью гости могут сделать заказ без официанта, а также скрасить время ожидания своего заказа при помощи различных встроенных в стол приложений и игр [1, с. 1]. Кроме того, стали появляться интерактивные бары, где гости могут стать свидетелями не только бармен-шоу,

но и увидеть специальные спецэффекты и подобрать их себе по вкусу. Интерактивность может присутствовать в формате поварского шоу — ресторан может сделать себе открытую кухню или поставить мониторы, чтобы гости могли наблюдать за процессом приготовления блюд.

Перечисленные инновации являются одними из самых дорогостоящих, поэтому немногие рестораны могут позволить внедрить их в свою деятельность. Как показывает практика, данные денежные вложения достаточно окупаются за счет привлечения потока гостей, так как подобные инновации позволяют выделяться среди конкурентов.

Также инновации в ресторанном сегменте индустрии гостеприимства коснулись и сферы работы персонала и осуществления контроля за ней. К данным инновациям можно отнести системы электронных пропусков, которые по-

могают контролировать перемещения сотрудников и время их прихода на рабочее место. Умные камеры позволяют контролировать рабочие процессы и подают сигналы в случае нарушения норм техники безопасности. Кроме того, некоторые рестораны внедряют специальные бейджи для персонала. В них встроены камеры, благодаря чему можно контролировать работу сотрудника и предупреждать конфликтные ситуации [4, с. 22].

Таким образом, инновационные технологии в ресторанном сегменте индустрии гостеприимства позволяют предприятию адаптироваться к требованиям гостевой аудитории, повышать конкурентоспособность, а также привлекать внимание гостей. Инновационные технологии являются достаточно дорогостоящими, однако они помогают во многих направлениях деятельности предприятий ресторанного сегмента.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Инновации в ресторанном бизнесе [Электронный ресурс] / «Рестоплейс» — сервис бронирования и электронная книга резервов // URL: <https://restoplace.cc/blog/innovacii-restorana#rec509160132> (дата обращения: 29.08.2025).

2. Инновации в ресторанах [Электронный ресурс] / Ресторан «Игристые» digital // URL: <https://igristie.ru/innovacii-v-restorana> (дата обращения: 30.08.2025).

3. Инновация [Электронный ресурс] / Unisender. Словарь маркетолога // URL: <https://clk.li/GOIP> (дата обращения: 17.09.2025).

4. Матусь, Н. В. История развития и внедрения инноваций в сферу гостеприимства / Н. В. Матусь // Фундаментальные основы науки. Сборник научных трудов по материалам XXXIX Межд. научно-практ. конференции (г-к. Анапа, 20.01.2022). — Анапа: Изд-во «НИЦ ЭСП» в ЮФО, 2022. — 132 с.

5. Рубцова, Н. В. Инновации в индустрии гостеприимства / Н. В. Рубцова // Вопросы инновационной экономики. — 2020. — Т. 10, № 1. — С. 457–466.



Варвара Вячеславовна ЧУЖАЙКИНА

Бакалавр по направлению подготовки «Гостиничное дело»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
Varya.chuzhaykina@inbox.ru

Varvara V. CHUZHAIKINA

Bachelor's degree in the field of «Hotel business»
Saint Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Анна Сергеевна СКОБЕЛЬЦИНА

кандидат культурологии, доцент
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
Ska2005@yandex.ru

Anna S. SKOBELTZINA

PhD, Associate professor
Department of Hotel and Restaurant Business
Saint Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

ОБЗОР РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В Г. САРАНСК, РЕСПУБЛИКА МОРДОВИЯ*

Аннотация. В статье сделан обзор рынка общественного питания в Саранске, столице Республики Мордовия. Показаны причины высокого развития данного рынка, основные категории предприятий питания и потребителей данной услуги, особенности региональной гастрономии.

Ключевые слова: Саранск, Республика Мордовия, гастрономия, индустрия питания.

OVERVIEW OF THE RESTAURANT MARKET IN SARANSK, REPUBLIC OF MORDOVIA

Abstract. The article provides an overview of the catering market in Saransk, the capital of the Republic of Mordovia. The reasons for the high development of this market, the main categories of food enterprises and consumers of this service, and the peculiarities of regional gastronomy are shown.

Keywords: Saransk, Republic of Mordovia, gastronomy, food industry.

Город Саранск — столица Республики Мордовия, крупнейший город региона, в 2024 г. В нем проживало 339151 человек. Однако уровень жизни населения этого города невысокий. Так, средняя заработная плата жителей Саранска в 2023 году составляла 51,7 тыс. рублей, в то вре-

мя как в среднем в российской экономике величина этого показателя — 74,9 тыс. руб., то есть в Саранске была почти на треть меньше [4].

Услуги общественного питания пользуются большим спросом со стороны местного населения и гостей региональной столицы. В таблице 1 приведены данные о динамике оборота предприятий питания региона в сравнении с другими субъектами Приволжского федерального

* Статья написана по итогам исследования, выполненного в рамках выпускной квалификационной работы на факультете сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ, весна 2025 г.

округа и страны в целом, которые свидетельствуют о том, что по темпам развития отрасли этот регион, уровень жизни населения которого можно характеризовать как низкий (Мордовия занимает 81-е место в РФ по величине среднедушевых денежных доходов и 74-е место — по размеру среднемесячной заработной платы), не уступает большинству приволжских регионов

и даже немного опережает среднероссийскую динамику (таблица 1). Сравнение начато с 2022 года, поскольку в 2021 г. еще действовали ограничения в связи с пандемией COVID-19, граждане избегали посещения многолюдных мест, туристский поток был незначительным, деловые поездки и командировки тоже были ограничены [6].

Таблица 1

**Оборот общественного питания в субъектах Приволжского федерального округа
(в фактически действовавших ценах; млн руб.) [6]**

| Субъект Российской Федерации | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 в % к 2022 (в сопоставимых ценах) |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|---|
| Российская Федерация, млрд руб. | 1 931,4 | 2 350,1 | 2 868,4 | 113,9 |
| Приволжский федеральный округ | 246 089,2 | 300 593,6 | 369 516,8 | 114,7 |
| Республика Башкортостан | 27 275,6 | 32 454,5 | 42 151,2 | 121,2 |
| Республика Марий Эл | 5 626,8 | 7 537,7 | 8 637,6 | 106,3 |
| Республика Мордовия | 4 407,5 | 5 547,5 | 7 111,0 | 114,3 |
| Республика Татарстан | 46 589,9 | 54 722,3 | 67 292,1 | 114,8 |
| Удмуртская Республика | 13 371,3 | 16 812,4 | 21 150,6 | 116,9 |
| Чувашская Республика | 11 268,2 | 13 497,2 | 15 806,5 | 107,5 |
| Пермский край | 23 884,9 | 30 211,2 | 36 790,5 | 113,3 |
| Кировская область | 11 207,2 | 13 922,3 | 16 926,2 | 111,3 |
| Нижегородская область | 26 741,7 | 32 063,9 | 41 950,1 | 122,1 |
| Оренбургская область | 15 665,6 | 18 439,7 | 19 728,1 | 99,4 |
| Пензенская область | 10 261,3 | 11 411,4 | 12 805,3 | 104,1 |
| Самарская область | 25 496,2 | 36 981,1 | 49 013,4 | 123,6 |
| Саратовская область | 16 330,4 | 17 657,4 | 19 314,1 | 102,5 |
| Ульяновская область | 7 962,7 | 9 335,0 | 10 840,1 | 106,7 |

Согласно данным Территориального органа федеральной статистики, оборот предприятий питания, расположенных в Саранске, в 2019—2023 гг. увеличивался гораздо более высокими темпами, чем в регионе в целом. Это касается и стоимостного показателя, и физического объема услуг питания. Оборот, выраженный в фактически действовавших ценах, увеличился в 1,7 раза. Однако этот бурный рост в значительной степени обусловлен действием инфляционного фактора — подорожанием продуктов питания и увеличением стоимости блюд, реализованных предприятиями общественного питания. В на-

туральном выражении прирост был не таким сильным, но тоже весьма существенным — в 2023 г. в сравнении с 2019 г. оборот организаций общественного питания, зарегистрированных в г. Саранске, стал больше на 20% (таблица 2).

Саранск — крупный транспортный узел, въездные ворота в регион. В Саранске функционирует международный аэропорт, что благоприятствует развитию туризма. Аэропорт расположен в 5 км от столицы региона. Авиасообщение связывает г. Саранск с Москвой, Санкт-Петербургом, Казанью, Сочи, Минеральными Водами, Екатеринбург, Анталийей (Турция).

Таблица 2

Основные показатели развития общественного питания в Республике Мордовия и городе Саранске
[4, с. 279–281]

| Показатель | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 год к 2019 году, в % |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------|
| Оборот общественного питания (в фактически действовавших ценах; тыс. руб.) | | | | | | |
| Республика Мордовия | 5 011 271 | 3 860 595 | 4 407 453 | 5 547 483 | 7 110 952 | 141,90 |
| ГО Саранск | 718 928 | 568 815 | 814 257 | 928 501 | 1 224 209 | 170,28 |
| Индексы физического объема оборота общественного питания (в процентах к предыдущему году) | | | | | | |
| Республика Мордовия | 95,3 | 76,4 | 112,0 | 107,8 | 114,3 | 100,16 |
| ГО Саранск | 95,1 | 78,4 | 140,5 | 97,6 | 117,6 | 120,23 |

Железнодорожное сообщение связывает Саранск с Москвой, Санкт-Петербургом, Самарой, Нижним Новгородом и другими крупными российскими городами.

В 2024 году Республика Мордовия оказалась в списке регионов-лидеров по росту внутреннего туризма — на 50% по сравнению с предыдущим годом. В 2025 году ожидается такой же прирост. По данным Российского союза туриндустрии (РСТ), только в январе–мае 2025 года Мордовию посетили более 86 тысяч туристов, что на 16% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Как отмечают в туристско-информационном центре Саранска, главные драйверы успеха — это богатая культура Мордовии, этнический колорит, локальная кухня и поддержка событийного туризма [8].

В Саранске функционирует много промышленных предприятий, являющихся лидерами отрасли: АО «Рузхиммаш» (расположено в 15 км. от Саранска) — один из крупнейших в стране производителей железнодорожных вагонов и цистерн; АО «Биохимик» — один из лидеров фармацевтической промышленности, входит в группу компаний «ПРОМОМЕД» (расположено в центре Саранска); АО «Оптико-волоконные Системы» — единственный в стране производитель оптического волокна (расположен в городской черте) и другие. Поэтому в город приезжает много гостей с деловыми визитами. Развитию делового туризма способствует и развитая инфраструктура гостеприимства, а также наличие условий для проведения крупных мероприятий.

Конференц-возможности региона обеспечивают:

— Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва — на 3000 мест (оборудованные аудитории, конференц-залы, Дворец культуры и искусств на 500 мест, кейтеринг);

— АУ «Технопарк-Мордовия» — на 500 мест (большой зал на 300 мест, конференц-зал на 50 мест, дополнительные залы и выставочные площади емкостью 48307,5 м²);

— современные отели международных брендов Radisson Hotel & Congress Center Saransk 4* с шестью конференц-залами (на 460 чел.) и Mercure Саранск Центр 4* с пятью конференц-залами (на 300 чел.).

Саранск — город студентов. Здесь несколько крупных вузов, в которых учатся не только молодые люди, проживающие в Мордовии, но и жители других регионов, а также иностранные граждане.

Крупнейший вуз республики — это Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева. В нем обучается около 25 тысяч студентов, в том числе 3600 иностранных граждан из 20 стран мира. Более 7 тысяч студентов обучаются в Мордовском государственном педагогическом университете им. М. Е. Евсевьева [1].

Еще около 5,6 тысячи человек учатся в Саранском кооперативном институте (филиал Российского университета кооперации), около

1,5 тысяч человек обучаются в филиале Средне-Волжской правовой Академии Минюста России, расположенном в Саранске [7].

Кроме того, в городе располагаются 15 колледжей, в которых ежегодно открывается 1885 бюджетных мест и примерно столько же коммерческих. В совокупности большая студенческая аудитория, хотя денежные доходы этой категории гостей кафе и ресторанов, как правило, ограничены, обеспечивает стабильный спрос на услуги питания [3].

Поэтому число предприятий питания ежегодно увеличивается — в начале 2025 г. на территории г. Саранска их насчитывалось более 300. Подавляющая часть объектов питания расположена в центральной части города.

Наибольшей популярностью пользуются рестораны «Мордовское подворье», гриль-бар «Биг-Пиг», рестораны «БАРон Мюнхгаузен», «Панорама», «Azimut Отель Саранск», «Балкон» и «Дождь»; в среднем ценовом сегменте — чайхана «Хурма», караоке клуб «Бродвей», гриль-паб «Бизон», паб «Берлога», кафе «Леон», «Розмарин» и «Лесное», арт-кафе «Маска», суши-бар «Самурай», пиццерия «Милано», «Вкусно — и точка» и др.; среди ночных заведений — ресторан-клуб «Шато» и «Самовар», ирландский паб «Narat's». Принимают гостей и зоны питания, расположенные в торгово-развлекательных комплексах.

Средний чек в заведениях питания города может сильно варьироваться — от 500–600 руб. в кафе «Самовар» или «Соната» до 3000–5000 рублей в ресторанах «Панорама» или «Мордовское подворье».

В кафе и ресторанах г. Саранска преобладает европейская кухня. В последние годы стали появляться кафе, предлагающие блюда японской и корейской, грузинской, а также восточной кухни. А вот национальные блюда мордовской кухни в меню местных заведений питания представлены крайне редко.

Такие блюда гостям Саранска предлагаются в ресторанном комплексе «Мордовское подворье», этно-гастро-террасе «Иненаармунь» в гостинице Radisson, кафе «Наварим-нажарим», заведениях сетей фудтраков «Шумбра Чи» и «Голодный лис», специализирующихся на локальной кухне.

Блюда мордовской кухни представлены также в меню некоторых кафе и ресторанов города,

и в качестве дополнительного предложения в традиционном европейском меню.

Расширить традиционное банкетное меню за счет включения блюд национальной мордовской кухни — это хорошая идея повышения конкурентоспособности предприятия питания. Поскольку древние мордва занимались охотой, то в национальную кухню этого народа входит много мясных блюд. Одно из самых известных — это т. н. «медвежья лапа» (на мордовском языке — «овтонь лапат»). Это основное блюдо, его подают горячим.

У этого блюда есть очень интересная история, которая может быть интересна гостям, однако с ней знакомы даже далеко не все местные жители. Существует предание, что в давние времена одному местному пареньку, полюбившему красивую мордовочку, поставили условие — в жены сможешь взять только после того, как добудешь на охоте медведя, что в древние времена считалось признанием того, что мужчина готов к созданию и обеспечению своей семьи. По преданию влюбленный молодой человек успешно поохотился, и принес в доказательство зажаренную лапу добытого им медведя.

Блюдо с одноименным названием, конечно, никакого отношения к медведю не имеет, лишь только по форме напоминает звериную лапу. Оно готовится из фарша свинины, говядины и печени. Блюдо посыпается сухарями, из них же изготавливаются «когти» медведя. К блюду обычно подают картофель, огурцы (свежие или маринованные в зависимости от сезона).

Из первых блюд национальный мордовский колорит проявляется больше всего в мордовских щах (по-мордовски «лямда»), мордовской селедочке (по-мордовски «шеняфкст») и ухе (по-мордовски «шурьба»).

Мордовские пельмени («цемарат» на мокшанском или «прякинеть» на эрзянском языках) тоже сильно отличаются от привычных всем изделий из теста с мясной начинкой. Мордовские пельмени больше по размеру, имеют вытянутую форму, для приготовления таких пельменей используется мясо домашних и диких птиц и животных (кабана, лося, тетерева и др.).

Каши, приготовленные по старинным мордовским рецептам, тоже отличаются от хорошо известных всем с детства блюд. В мордовских селах каша долго томилась в печке, источая

неповторимый аромат и покрываясь румяной корочкой. Каши в традиции мордовского народа тоже обычно подают с мясом.

Поскольку в Мордовии много лесов, то издревле народным промыслом был сбор и заготовление грибов. Грибы входят в состав многих блюд национальной кухни этого народа, из них готовят закуски, салаты, соусы, добавляют в каши, супы, вторые блюда.

Мордовские пироги тоже отличаются и размером, и разнообразием начинок. Традиционный мордовский пирог — «панжакай» — открытый пирог, напоминающий всем хорошо известную русскую ватрушку, только значительно больше в диаметре, а в качестве начинки используется не только творог, а творог с картофелем.

Мордовские блины («пачат») совсем не похожи на классические русские блины. Мордовские блины могут быть пшеничными, манными, пшеничными, крахмальными и даже гороховыми. Они всегда очень пышные и сытные. Мордовские блины имеют толщину 1–1,5 см., завернуть в них начинку не получится. Но они очень подходят как основа для бургеров, что привлекает молодёжную аудиторию.

Традиционные напитки мордвы — пуре и поза. Пуре (мордовская брага) — напиток на основе меда, варится в сезон сбора меда и долго настаивается. Поза (напоминает квас) готовится из сахарной свеклы.

Несмотря на то, что отрасль питания в Саранске развивается достаточно динамично, можно предложить некоторые нововведения, которые смогут заинтересовать и привлечь гостей, как постоянных, так и новых.

Рецепты блюд мордовской кухни передаются из поколения в поколение. Не будет преувеличением сказать, что каждая семья хранит свой рецепт. Для разработки уникальной рецептуры вводимых в меню ресторанов блюд мордовской кухни предлагаем шеф-поварам посетить Музейно-культурный центр «Дом традиций» [5], расположенный в отдалённом мордовском селе Паракино, где гостей принимают местные жители и угощают блюдами собственного изготовления, приготовленным по уникальным семейным рецептам.

Для обновления меню и привлечения в кафе новых гостей предлагается также вести в него блюда, приготовленные из органических про-

дуктов. Мордовия известна в стране как один из лидеров органического производства, в 2024 г. в федеральном рейтинге органических регионов республика занимала 8-е место. В 2024 году 6 предприятий Мордовии были сертифицированы в области органического производства, ещё 4 подали заявки на получение такого сертификата. В развитие органического сельского хозяйства внесли вклад такие предприятия, как ООО «Биосфера», ООО «Ликеро-водочный завод «Саранский», муниципальное предприятие городского округа Саранск «Детская пищевая станция» [2].

Органические продукты все больше привлекают людей, и включение в меню блюд на основе органических продуктов может стать драйвером развития бизнеса в сфере питания.

Перспективным для повышения конкурентоспособности предприятия питания может стать разработка гастрономических программ выходного дня, когда люди могут больше времени уделить трапезе, готовы потратить больше денег на посещение кафе или ресторана, прийти на обед или ужин большой компанией. Привлечь гостей на такие мероприятия поможет проведение мастер-классов по приготовлению блюд, из которых в этот день состоит обед.

Для повышения привлекательности предприятий питания можно предложить разработать несколько вариантов программ выходного дня на основе кухни разных народов (включая мордовскую кухню) и чередовать их с определенной периодичностью. Следует разместить информацию о таких мероприятиях на сайте, а также напечатать специальные красочные буклеты и рекламные плакаты. Это поможет донести информацию до клиентов, посещающих кафе в будние дни. Официант, обслуживающий гостей, должен привлечь их внимание к ближайшей программе выходного дня, рассказав о планируемом мероприятии.

Программы выходного дня целесообразно проводить в дневное время. Гостями могут стать и семьи с детьми. Поэтому в меню выходного дня следует включать блюда для детей. Необходимо приобрести детскую посуду, чтобы она была безопасной и яркой. Следует также установить детские кресла или специальные приспособления, устанавливаемые на взрослое кресло. Небольшие игрушки, раскраски и конструкторы помогут занять юных гурманов во время приготовления блюд.

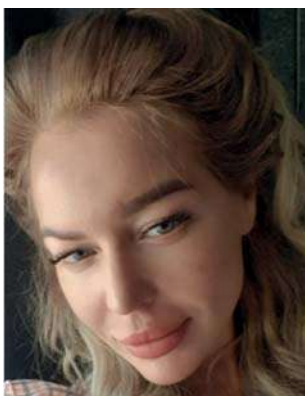
Повышению лояльности клиентов и расширению их круга будет способствовать внедрение в практику дегустационного меню. Представление новинки можно организовать как отдельное мероприятие и провести его в форме представления с участием автора (шеф-повара) и демонстрацией процесса изготовления. То есть можно в рамках дегустационного меню организовать цикл мастер-классов, за которые хозяйки, которые хотят разнообразить домашнее меню, обычно немало платят. А в таких программах, организуемых кафе и ресторанами с использованием де-

густационного меню, оплата мастер-класса не предусматривается. Это привлекает участников, поскольку каждый в этом случае может не только попробовать новое блюдо, но получить новые знания, пообщаться напрямую со специалистом в области кулинарии.

Таким образом, индустрия питания может способствовать повышению привлекательности города Саранска и Республики Мордовия как для деловых туристов, так и для всех, интересующихся культурой и традициями уникальных российских национальных регионов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. В мордовском госуниверситете число иностранных студентов выросло на 39% / ТАСС. 17.02.2025.— URL: <https://tass.ru/obschestvo/23167393> (дата обращения 10.03.2025)
2. Итоги работы агропромышленного комплекса Республики Мордовия за 2024 год / Администрация Ромодановского района. Официальный сайт.— URL: https://romodanovskij-r13.gosweb.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti_240.html (дата обращения 25.02.2025).
3. Колледжи, техникумы, училища в Саранске / Поступи онлайн.— URL: https://saransk.postupi.online/ssuzy/?city_id=61 (дата обращения 20.02.2025).
4. Мордовия: Стат. ежегодник / Мордовиястат.— Москва, 2024.— 373 с.
5. Музейно-культурный центр «Дом традиций». Режим доступа: <https://nselo.ru/> (дата обращения — 10.08.2025).
6. Регионы России. Социально-экономические показатели: статистический сборник. 2024 / Федеральная служба государственной статистики.— Москва: Росстат, 2024.— 1081 с.
7. Саранский кооперативный институт. Официальный сайт.— URL: <https://saransk.ruc.su/sveden/education/> (дата обращения 10.03.2025).
8. Турпоток в Мордовию в 2025 году может вырасти на 50% // Известия Мордовии.— 14.04.2025. Режим доступа: <https://izvmor.ru/novosti/obshchestvo/turpotok-v-mordoviyu-v-2025-godu-mozhet-vyrasti-na-50/> (дата обращения 01.05.2025).

**Наталья Сергеевна ПАВЛОВА**

доцент
кафедра социально-гуманитарного образования
Сургутский государственный педагогический университет
Сургут, Россия
nuga81@yandex.ru

Natalia S. PAVLOVA

PhD, Associate professor
Department of Social and Humanitarian Education
Surgut State Pedagogical University
Surgut, Russia

**Аделина Рамисовна МИНГАЗОВА**

бакалавр по направлению подготовки «Гостиничное дело»
Сургутский государственный педагогический университет
Сургут, Россия
miadra17@mail.ru

Adelina R. MINGAZOVA

Bachelor's degree in the field of «Hotel business»
Surgut State Pedagogical University
Surgut, Russia

**Софья Андреевна ВОЛОСНИКОВА**

бакалавр по направлению подготовки «Гостиничное дело»
Сургутский государственный педагогический университет
Сургут, Россия
vol0snssofaa@yandex.ru

Sofia A. VOLOSNIKOVA

Bachelor's degree in the field of «Hotel business»
Surgut State Pedagogical University
Surgut, Russia

**Вилена Камилевна ИШМУХАМЕТОВА**

студент бакалавриата
направление подготовки «Гостиничное дело»
Сургутский государственный педагогический университет
Сургут, Россия
ishmukhametova.vilena@mail.ru

Vilena K. ISHMUKHAMETOVA

student in the field of "Hotel business"
Surgut State Pedagogical University
Surgut, Russia

«ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ ПОРЦИЯ ЮГРЫ»: ТРАДИЦИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ

Аннотация. В статье рассмотрена тенденция возрастания туристической привлекательности Ханты-Мансийского автономного округа — Югры через популяризацию ее уникального гастрономического наследия. Проанализированы исторические корни и культурное значение кулинарных традиций коренных малочисленных народов Севера — ханты и манси, основанных на использовании местных ресурсов: рыбы, мяса диких животных и ягод. Исследованы современные практики интеграции традиционной кухни в гастрономическую культуру региона, включая деятельность ресторанов, организацию фестивалей и образовательных инициатив. Выявлены ключевые направления и даны рекомендации по сохранению и адаптации гастрономических традиций к современным условиям.

Ключевые слова: гастрономия, традиции питания, кулинарное наследие, народы ханты и манси, внутренний туризм, ХМАО-Югра, региональная идентичность.

«GASTRONOMIC PORTION OF UGRA»: TRADITIONS OF HOSPITALITY AND MODERN PRACTICES

Abstract. The article examines the trend of increasing the tourist attractiveness of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug — Yugra through the popularization of its unique gastronomic heritage. The historical roots and cultural significance of the culinary traditions of the indigenous peoples of the North, the Khanty and Mansi, based on the use of local resources, are analyzed.: fish, wild animal meat, and berries. The article examines modern practices of integrating traditional cuisine into the gastronomic culture of the region, including the activities of restaurants, the organization of festivals and educational initiatives. The key directions are identified and recommendations are given for the preservation and adaptation of gastronomic traditions to modern conditions.

Keywords: gastronomy, food traditions, culinary heritage, Khanty and Mansi peoples, domestic tourism, Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra, regional identity.

Гастрономическая культура является неотъемлемой частью культурного наследия любого региона. Она не только отражает традиции и обычаи, но и способствует формированию идентичности народа. В условиях глобализации и ускоренных изменений в обществе важность сохранения и популяризации гастрономического наследия приобретает особое значение. Югра, с её богатой историей и уникальными природными ресурсами, представляет собой пример региона, где кулинарные традиции играют ключевую роль в культурной жизни. Исследование традиций гостеприимства Югры и их сопоставление с современными практиками позволяет не только сохранить культурное наследие, но и адаптировать его к условиям современного общества.

Целью данного исследования является анализ традиций гостеприимства Югры через призму её гастрономического наследия и выявление спо-

собов их интеграции в современную культуру региона. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: изучить исторический контекст кулинарных традиций Югры, проанализировать современные подходы к их сохранению и популяризации, представить рекомендации по адаптации традиций к современным условиям.

Объектом исследования является гастрономическая культура Югры, включающая традиционные блюда, методы их приготовления и символическое значение в контексте культурного наследия региона. Предмет исследования охватывает традиции гостеприимства, выраженные через кулинарные практики и их эволюцию под влиянием современных тенденций.

Сохранение и развитие гастрономических традиций Югры имеет важное значение для укрепления культурной идентичности региона. Исследование этой темы позволяет не только

сохранить уникальные кулинарные практики, но и способствовать их популяризации, что в свою очередь стимулирует развитие туризма и укрепляет социально-культурные связи внутри региона и за его пределами.

Кулинарные традиции Югры: исторический контекст и культурное значение. Традиционные блюда и их символика. Кулинарные традиции Югры, сформированные в условиях сурового северного климата, основываются на использовании природных ресурсов региона. Основу рациона составляют рыба, мясо и ягоды, которые издавна добывались местными народами ханты и манси. Среди рыбных продуктов наибольшей популярностью пользуются щука и муксун, являющиеся ключевыми ингредиентами многих блюд. Например, «Кэмврэнтем кул», что переводится как «уха из окуня», представляет собой одно из традиционных блюд, отражающих кулинарные предпочтения региона. Из мяса особенно ценится оленина, а среди ягод выделяются клюква и морошка. Эти продукты не только обеспечивают питательный рацион, но и символизируют связь человека с природой, а также его умение использовать её дары.

Традиционные блюда Югры несут в себе глубокий культурный и символический смысл. Например, строганина из рыбы и оленины символизирует выживание человека в суровых северных условиях, демонстрируя его адаптацию к природным вызовам. Эти блюда также отражают уважение к природе, которая обеспечивает средствами к существованию. Использование ягод, таких как морошка и клюква в приготовлении напитков и десертов подчеркивает богатство природных ресурсов региона и их значение в жизни местных народов. Таким образом, традиционные блюда Югры являются не только частью повседневной жизни, но и важным элементом культурного наследия.

Исторические корни гастрономических практик. Исторические события и культурное взаимодействие оказали значительное влияние на формирование гастрономических традиций Югры. На протяжении веков территория региона служила местом пересечения различных народов, что способствовало обмену кулинарными практиками. Ханты и манси, проживающие здесь, издавна использовали в своем питании рыбу и ягоды, которые в изобилии предоставляет при-

рода Югры. Этот опыт был дополнен технологиями обработки продуктов, такими как копчение и сушка, заимствованными из практик других народов. Торговые контакты и миграции сыграли важную роль в разнообразии и устойчивости местной кухни, способствуя взаимному обогащению кулинарных традиций.

Эволюция кулинарных технологий оказала значительное влияние на развитие местных блюд Югры. В суровых климатических условиях региона важную роль играли методы сохранения продуктов. Например, копчение и сушка рыбы и мяса позволяли сохранять их питательные свойства и обеспечивать пищу на длительный период. Эти методы стали неотъемлемой частью традиционной кухни и до сих пор используются в приготовлении таких блюд, как строганина. Археологические находки подтверждают, что использование дикорастущих ягод и трав в питании было известно местным народам ещё в доисторические времена. Современные технологии, такие как заморозка и вакуумная упаковка, продолжают развивать местные гастрономические традиции, сохраняя их уникальность и адаптируя к новым условиям.

Влияние природных ресурсов на кулинарные традиции. Природные ресурсы играют ключевую роль в формировании кулинарных традиций Югры. Регион, богатый реками, озёрами и лесами, предоставляет разнообразие продуктов, которые стали основой местной кухни. Рыба, ягоды и мясо составляют неотъемлемую часть гастрономического наследия ханты и манси, отражая их связь с природой. В реках и озёрах Югры обитает более 30 видов рыб, включая муксун и осётр, которые активно используются в традиционных блюдах. Как справедливо отмечается в исследовании, «Югра — уникальный природный комплекс: тысячи рек и озёр, обильные ягодные болота и таежные леса предлагают для занятий охотой, рыбалкой и сбора дикоросов — лучшее, чем богата Западная Сибирь» [3]. Эти ресурсы не только обеспечивают пищу, но и формируют культурную идентичность народов региона, подчеркивая их гармоничное сосуществование с окружающей природой.

Использование рыбы, ягод и мяса в традиционных блюдах Югры связано с их доступностью и уникальными свойствами. Рыба, например, часто употребляется в свежем или замороженном

виде, что характерно для строганины — блюда, символизирующего северный образ жизни. Ягоды, такие как клюква и морошка, не только служат основой для приготовления напитков, десертов и соусов, но и применяются в лечебных целях. Мясо, преимущественно оленина, является основным источником белка и часто подвергается сушке или копчению для длительного хранения. Эти особенности свидетельствуют о том, как местные народы адаптировались к суровым климатическим условиям и эффективно использовали природные ресурсы [2, с. 47].

Современные практики гастрономического гостеприимства в Югре. Эволюция гастрономической культуры региона. Гастрономическая культура Югры формировалась под влиянием природных условий региона и традиционного уклада жизни местных народов, таких как ханты и манси. Ингредиенты, входившие в рацион, не только обеспечивали выживание, но и стали основой для создания уникальных блюд, отражающих природное богатство Югры. Например, рыба, такая как муксун, и ягоды, такие как морошка, использовались как в повседневной пище, так и в традиционных обрядах, подчеркивая их значимость в культуре региона. Охотники, заинтересованные в сохранении богатств своих угодий, самостоятельно определяли, где, сколько и какого зверя можно добыть за сезон [2, с. 47]. Это свидетельствует не только о глубоком понимании экосистемы, но и о уважении к ресурсам, которые они использовали в своей гастрономической практике.

Современные изменения в гастрономической культуре Югры связаны с развитием туристической отрасли и популяризацией региональной кухни. Такие мероприятия, как фестиваль «Вкус Югры» в Ханты-Мансийске, способствуют сохранению и популяризации традиционных блюд, привлекая внимание как местных жителей, так и туристов. В то же время современные технологии и кулинарные тренды позволяют адаптировать традиционные рецепты к современным вкусам, что помогает сохранить их актуальность и привлечь новую аудиторию.

Современные рестораны и их вклад в сохранение традиций. Современные рестораны играют ключевую роль в сохранении и популяризации культурного наследия региона. Они не только предлагают блюда, основанные на традиционных

рецептах, но и адаптируют их под современные вкусы и предпочтения, что делает блюда и напитки доступными для широкой аудитории. Использование местных ингредиентов и акцент на уникальности региональной кухни способствуют укреплению идентичности Югры. Сохранение традиций коренных народов, связанных с их образом жизни и хозяйствованием, является важным аспектом для понимания гастрономической культуры региона [2, с. 45]. При этом такие заведения становятся платформой для знакомства туристов и местных жителей с культурой и историей региона через гастрономический опыт.

Ресторан «Тайга» в Ханты-Мансийске является ярким примером успешного сочетания традиционных рецептов народов ханты и манси с современными кулинарными техниками. В меню представлены такие блюда, как оленина с морошковым соусом и уха из муксуна, которые адаптированы под предпочтения современных посетителей. Заведения подобного рода не только сохраняют культурные традиции, но и привлекают туристов, заинтересованных в уникальном гастрономическом опыте. Исследования традиционной кухни ханты и манси, включая такие блюда, как строганина и пироги из оленины, подтверждают их глубокую культурную значимость.

Современные гастрономические практики, такие, как организация фестивалей и мастер-классов, способствуют популяризации местной кухни и традиций. Например, фестиваль «Югра Вкусная» ежегодно привлекает тысячи участников, предоставляя возможность попробовать блюда местной кухни и узнать больше о её истории. Такие мероприятия способствуют укреплению интереса к региональной гастрономии как среди местных жителей, так и среди туристов, что в свою очередь поддерживает развитие гастрономической культуры Югры.

Роль местных продуктов в современной кухне. Современные рестораны Югры активно используют местные продукты, такие как муксун, сиг, морошка, клюква и оленина, в своих меню. Это не только сохраняет связь с традиционной кухней региона, но и создает уникальные гастрономические предложения, способные привлечь внимание как местных жителей, так и туристов. Включение местных ингредиентов способствует популяризации традиционных вкусов, адап-

тированных под современные кулинарные тенденции, что делает блюда Югры узнаваемыми и востребованными. Например, уха из окуня готовится из свежельвленной рыбы, что придает блюду насыщенный вкус и аромат. Часто в уху добавляют коренья и специи, что делает её особенно вкусной и питательной. Таким образом, использование местных продуктов обогащает меню ресторанов и поддерживает культурные традиции региона.

Использование местных продуктов в гастрономии имеет множество преимуществ. Оно способствует снижению углеродного следа за счёт минимизации транспортировки ингредиентов, что делает кухню более экологичной. Кроме того, поддержка местных фермеров и производителей усиливает экономику региона и способствует сохранению традиционных методов производства. Эти аспекты делают использование местных продуктов не только этически правильным, но и стратегически выгодным для ресторанного бизнеса.

Местные продукты играют ключевую роль в популяризации региональной кухни Югры, поскольку они не только сохраняют аутентичность блюд, но и помогают создать уникальный гастрономический бренд региона. Югра обладает хорошей базой для развития этнографического и этнического туризма [1, с. 47]. Рестораны, активно использующие местные ингредиенты, формируют интерес к традиционным рецептам, что привлекает туристов и способствует созданию положительного имиджа Югры как центра гастрономического туризма.

Сохранение культурного наследия через гастрономические практики. Одним из ключевых методов сохранения культурного наследия Югры является использование местных ингредиентов и традиционных методов приготовления блюд. Коренные народы России, как отмечают Е. Н. Киприна и Д. В. Севастьянов, это «народы, проживающие на территориях традиционного расселения своих предков, сохраняющие традиционные образ жизни, хозяйствование и промыслы» [2, с. 45]. В этом контексте рыба муксун, относящаяся к охраняемым видам продуктов, занимает важное место в кухне Югры. Традиционные рецепты, передаваемые из поколения в поколение, способствуют сохранению уникальных вкусовых качеств и культурного значения этих продуктов, подчеркивая важность

комплексного подхода к сохранению культурного наследия региона.

Образовательные инициативы и гастрономические фестивали. Образовательные инициативы играют ключевую роль в популяризации традиционной кухни Югры, способствуя сохранению её культурного наследия. В регионе реализуются программы, направленные на обучение населения, включая мастер-классы по приготовлению местных блюд, такие, как традиционные рецепты из северной рыбы и ягод. Эти мероприятия проводятся в рамках школьных занятий и культурных мероприятий, что помогает молодому поколению лучше понять и оценить богатство гастрономической культуры своего региона.

Популяризация традиционной кухни Югры активно осуществляется через проведение гастрономических фестивалей и использование современных технологий. В 2021 году в Ханты-Мансийском автономном округе было организовано более 15 гастрономических фестивалей, целью которых являлась популяризация местной кухни. Такие мероприятия способствуют повышению интереса к традиционным блюдам и привлекают внимание как местных жителей, так и туристов. Современные технологии, такие как социальные сети и онлайн-платформы, позволяют распространять рецепты и информацию о культурных особенностях региона, делая их доступными для широкой аудитории.

Гастрономические фестивали являются важным инструментом для популяризации традиционной кухни и сохранения культурного наследия Югры. Эти мероприятия объединяют местных жителей и гостей региона, предоставляя возможность познакомиться с уникальными блюдами, приготовленными по традиционным рецептам. Например, фестиваль «Югорская кухня», проведённый в 2021 году в Ханты-Мансийске, представил блюда из северной рыбы и ягод, что позволило участникам узнать больше о богатстве местной гастрономии. Такие фестивали не только способствуют развитию интереса к традиционной кухне, но и укрепляют культурную идентичность региона, формируя его уникальный образ в глазах широкой аудитории.

Рекомендации по интеграции традиций в современное общество. Современное общество всё чаще обращается к своим корням, стремясь сохранить и возродить традиции, в том числе

гастрономические. В Югре традиционные блюда, такие как уха из сибирской рыбы или пироги с ягодами, находят своё место в меню современных ресторанов. Это позволяет не только сохранить уникальные рецепты, но и адаптировать их к вкусам новой аудитории. Например, использование местных ингредиентов, таких как муксун или клюква, становится символом региональной кухни и способствует её популяризации. Важную роль в этом процессе играют гастрономические фестивали, такие как «Югра вкусов», где традиционные блюда региона представлены в современном ключе, что способствует их интеграции в гастрономическую культуру.

Для успешной интеграции традиционной гастрономии в современное общество важно учитывать несколько аспектов. Во-первых, необходимо активно развивать образовательные программы, направленные на обучение молодежи традиционным методам приготовления блюд. Во-вторых, стоит продолжать организовывать гастрономические фестивали и мероприятия, которые популяризируют местную кухню. В-третьих, важно внедрять традиционные рецепты в меню ресторанов и кафе, при этом сохраняя их уникальность. Например, создание кулинарных мастер-классов по приготовлению блюд из муксуна или северных ягод может привлечь внимание как местных жителей, так и туристов. Такие меры не только сохраняют культурное наследие, но и делают его востребованным в современном мире.

Заключение. В ходе исследования проанализированы кулинарные традиции Югры, их исто-

рические корни и культурное значение. Рассмотрено, как природные ресурсы региона определили состав традиционных блюд, а также их символическое значение в культуре местных народов. Эти аспекты подчеркивают важность сохранения кулинарного наследия как части культурной идентичности региона. Современные практики гастрономического гостеприимства в Югре демонстрируют успешное сочетание традиционных рецептов с современными технологиями и подходами. Рестораны региона активно используют местные продукты, что способствует популяризации национальной кухни и привлечению туристов. Гастрономические фестивали и образовательные инициативы играют важную роль в сохранении и популяризации культурного наследия региона.

Для сохранения традиций и их интеграции в современную гастрономическую культуру региона рекомендуется продолжать проведение гастрономических фестивалей, разработку образовательных программ и поддержку местных производителей продуктов. Эти меры способствуют повышению интереса к национальной кухне и укреплению культурной идентичности Югры. Перспективы дальнейших исследований включают изучение влияния глобализации на гастрономическую культуру региона и разработку новых методов популяризации традиционных блюд. Это позволит не только сохранить культурное наследие, но и адаптировать его к современным условиям, обеспечивая его актуальность для будущих поколений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Знаменская, Е. К. Анализ возможности проектирования туристско-рекреационного комплекса, связанного с традициями и кухней народов севера, на территории Ханты-Мансийского Автономного округа — Югры / Е. К. Знаменская // Профессиональное образование как фактор развития потребительского рынка региона: Материалы Всерос. заочной научно-практ. конф. ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», Пермский институт (филиал). — Пермь: Изд-во ООО «Радуга», 2016. — С. 44–49.
2. Киприна, Е. Н. Проблемы использования историко-культурного наследия коренных малочисленных народов Севера в туристской деятельности (на примере ХМАО-Югры) / Е. Н. Киприна, Д. В. Севастьянов // Известия русского географического общества. — 2008. — Т. 140, № 1. — С. 45–50.
3. Ханты-Мансийский автономный округ — Югра. Единый официальный сайт государственных органов [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.admhmao.ru/wps/portal/hmao>.

Раздел 4. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА



Игорь Геннадьевич БЫЧКОВ

кандидат экономических наук, доцент
кафедра сервисной и конгрессно-выставочной деятельности
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
igor.bychkov.spb@yandex.ru

Igor G. BYCHKOV

PhD, Associate Professor
Department of Service and Congress and Exhibition Activities
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia



Полина Сергеевна МАЛИНИНА

студент бакалавриата
кафедра сервисной и конгрессно-выставочной деятельности,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
mallina-p.9@mail.ru

Polina S. MALININA

Bachelor
Department of Service, Congress and Exhibition Activities,
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОГО ТУРИЗМА В ТЮМЕНИ

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию возможностей города Тюмени для развития делового туризма. Авторы рассматривают вопросы инфраструктуры, кадрового потенциала, проводимые в городе мероприятия и их отраслевую направленность, а также компании-организаторы. Целью данного исследования является структуризация состояния рынка деловых мероприятий города и выявление его сильных и слабых сторон.

Ключевые слова: деловой туризм, Тюмень, конгрессно-выставочная деятельность.

PROSPECTS FOR BUSINESS TOURISM DEVELOPMENT IN TYUMEN REGION

Abstract. The proposed article is devoted to a comprehensive study of the opportunities of the city of Tyumen for the development of business tourism. It considers the issues of infrastructure, human resource potential, events held in the city and their industry focus, as well as the organizing companies. The purpose of this study is to structure the state of the business events market of the city and identify its strengths and weaknesses.

Keywords: business tourism, Tyumen, congress and exhibition activities.

Целью настоящего исследования является структуризация рынка деловых мероприятий в Тюмени, выявление сильных и слабых сторон города Тюмени в вопросах делового туризма, а также разработка рекомендаций для развития делового туризма в Тюмени. Ключевые задачи исследования могут быть определены через обозначение следующих областей научного поиска:

- изучение состояния инфраструктуры и кадрового потенциала в Тюмени;
- изучение деловых мероприятий города, их отраслевой тематики и организаторов мероприятий;
- исследование развития города, как туристской дестинации.

На данный момент к приоритетным направлениям деятельности Министерства экономического развития Российской Федерации относятся вопросы туризма и регионального развития [17]. Одним из способов привлечения представителей дружественных стран в регионы России является деловой туризм. Деловой туризм — это путешествия в различные города и страны с профессиональными, служебными или бизнес-целями. К нему относятся: поездки для участия в форумах, научных конгрессах, конференциях, производственных совещаниях, семинарах и тому подобных мероприятиях.

Можно констатировать, что существует прямая связь между развитием региона и количеством проводимых в нём деловых мероприятий. Экономический эффект от делового туриста значительно выше, чем от обычного: участник деловых мероприятий оставляет в регионе пребывания в три-четыре раза больше средств, чем обычный турист. Деловой туризм стимулирует развитие инфраструктуры региона, создает рабочие места, формирует имидж города, страны и отрасли, в рамках которой проводятся мероприятия.

Самыми популярными направлениями для командировок по России являются Москва и Санкт-Петербург. В 2024 году в топ направлений также вошли Сочи, Екатеринбург, Нижний Новгород, Казань, Тюмень [5]. Исследования туристической привлекательности регионов подтверждают, что Тюмень имеет развитую гостиничную инфраструктуру, большой спектр возможностей для санаторно-курортного лечения и попадает в топ выбора для деловой поездки благодаря прогрессу в продвижении бренда региона [2].

Тюменская область расположена в азиатской части России, преимущественно в Западной Сибири, и является одним из субъектов Уральского федерального округа. Площадь области составляет 160,1 тыс. км². Численность населения города Тюмени по состоянию на 1 января 2025 года достигает 872,1 тыс. человек [1]. Город активно развивается и получает признание в различных направлениях.

В 2017 году в Тюмени открылся туристско-информационный центр — государственное автономное учреждение Тюменской области «Агентство туризма и продвижения Тюменской области». Это подведомственное учреждение Департамента потребительского рынка и туризма Тюменской области, которое создано в целях развития внутреннего и въездного туризма, а также туристской индустрии региона. За последние два года организация активно презентовала и продвигала ресурсы Тюменской области на территории Российской Федерации и за её пределами.

Рассмотрим некоторые достижения данного региона:

- Тюменская область была представлена на IV Российском туристическом форуме «Путешествуй!», где стала лауреатом первой степени в номинации «Лучшее визуальное оформление выставочного стенда»;

- Тюменская область заняла второе место в номинации «Устойчивое развитие туризма» и два первых в номинациях «Лучший туристский маркетинг региона» и «Регион санаторного и оздоровительного туризма» при проведении церемонии награждения III Всероссийской туристической премией Russian Travel Awards;

- Проект национального туристического маршрута «В Сибирь по своей воле» получил Гран-При «Первый из лучших 2024 года» на форуме-выставке «Отдых».

Также Тюменская область представила в Мумбаи свой туристический потенциал, где участники подчеркнули важность развития MICE-туризма региона, который мог бы привлечь бизнес-аудиторию Индии [4]. Все эти проекты были реализованы благодаря Агентству, из чего можно сделать вывод, что регион активно продвигает себя как туристическую дестинацию и заинтересован в развитии в том числе и делового туризма.

При рассмотрении номерного фонда в средствах размещения Тюмени были получены сле-

дующие результаты: в городе работают 14 отелей категории «4 звезды», 61 отель — категории «3 звезды», 31 отель — категории «2 звезды». Отсутствие отелей уровня 5 звезд государственные представители объясняют неактуальностью критериев для получения максимального уровня категорийности «5 звезд» [6]. На рисунке 1 показана динамика изменения количества функционирующих гостиниц и аналогичных средств размещения за последние десять лет в Тюмени.

Число коллективных средств размещения в 2019–2020 годах на фоне распространения коронавирусной инфекции удалось не только сохранить, но и увеличить. В 2022 и 2024 году наблюдался спад, и на данный момент число коллективных средств размещения остается на уровне 2019 года — 128 коллективных средств размещения. На рисунке 2 представлено количество мест в гостиницах и аналогичных средствах размещения.

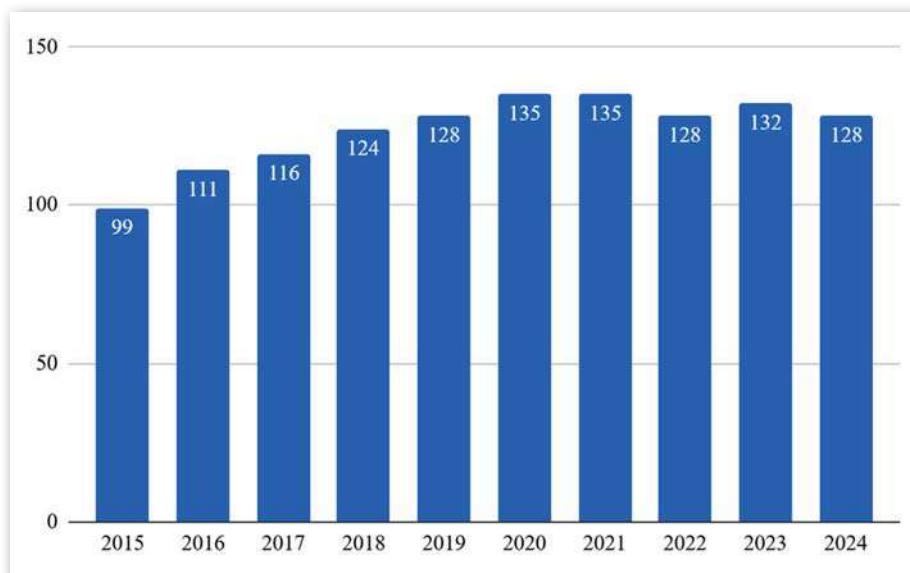


Рисунок 1 — Число гостиниц и аналогичных средств размещения в Тюмени [8]

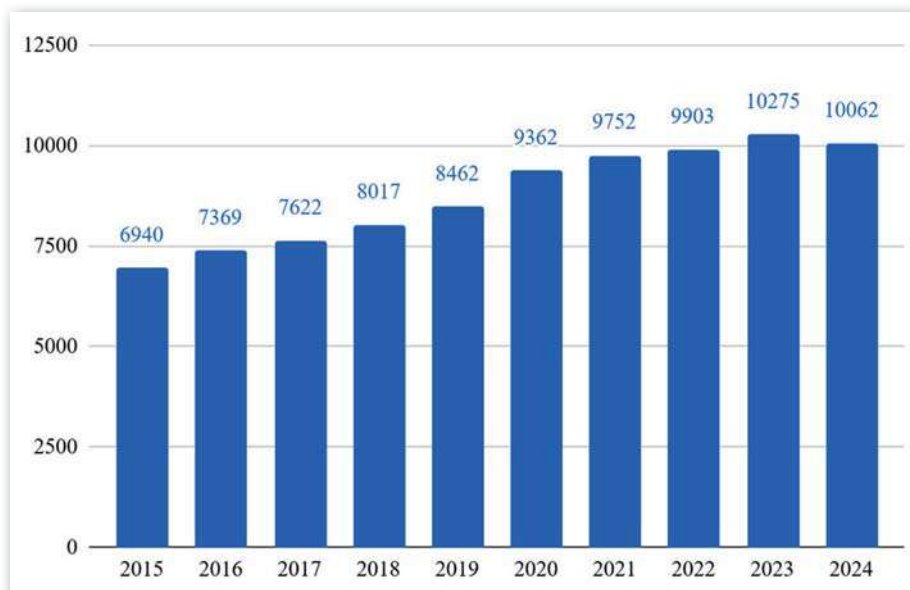


Рисунок 2 — Число мест в гостиницах и аналогичных средствах размещения в Тюмени [8]

Данные диаграммы взаимосвязаны, но при этом видно, что число мест увеличивается, несмотря на уменьшение количества средств размещения.

На данный момент гостиницы не справляются с количеством туристов. Тюмень сталкивается с такой проблемой во время проведения масштабных мероприятий, таких как «Промышленно-энергетический форум TNF». Во время работы форума средняя заполняемость номерного фонда отелей — 75%, проблему решает гибкая цена номеров, которая во время высокого спроса повышается [9]. Заполненность показывает заинтересованность туристов в Тюмени, но необходимо привлечение инвесторов и бизнесменов для увеличения номерного фонда области.

Данную проблему отмечают и владельцы отелей. Власти области и города уже содействуют привлечению федеральных инвесторов [11].

На основании вышеизложенного можно сделать выводы, что для увеличения деловой и туристической привлекательности Тюмени необходимо:

- 1) увеличение количества номерного фонда;
- 2) увеличение количества отелей высокой категории;
- 3) привлечение частных и федеральных инвесторов.

Эти меры позволят гостиничному бизнесу удовлетворить текущий спрос и создать условия для развития туристического потенциала города.

К одним из основных элементов инфраструктуры конгрессно-выставочной деятельности относятся имеющиеся в городе площадки для про-

ведения мероприятий. В Тюмени имеется 45 оснащенных необходимым оборудованием площадок для проведения деловых мероприятий различного масштаба и направленности. На рисунке 3 представлено процентное соотношение разных типов площадок в городе.

Площадки для проведения мероприятий, предлагаемые отелями, занимают большую часть рынка. Также выделим выставочный зал «Тюменская ярмарка» — одну из самых значимых специализированных площадок региона. В 2024 году в этом выставочном зале прошло 13 мероприятий, из которых 3 мероприятия имели деловую направленность. В 2025 году ожидается проведение лишь одного делового мероприятия. На рисунке 4 отображено количественное сравнение неделовых и деловых мероприятий в зале «Тюменская ярмарка».

Из представленного графика можно сделать вывод, что количество неделовых мероприятий в 5–6 раз больше, чем деловых. В настоящий момент все возможности площадки не используются, в то время как она могла бы стать центром привлечения деловых туристов.

Проанализированные 45 площадок Тюмени обладают более чем сотней конференц-залов. На рисунке 5 представлены данные о количестве конференц-залов и их вместимости.

Большой разрыв наблюдается между количеством залов вместимостью до 250 человек и залами вместимостью более 250 человек. В городе также есть большое количество конференц-залов, которые могут быть адаптированы под различные мероприятия и могут быть использованы под любые задачи.

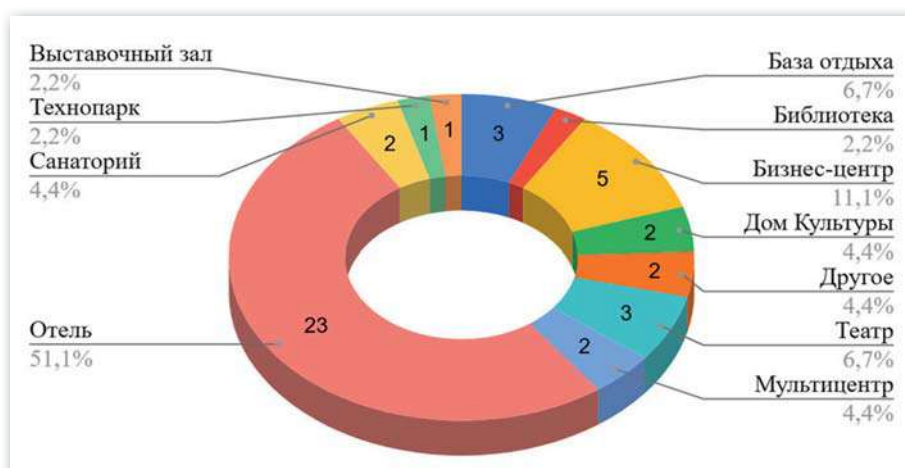


Рисунок 3 — Типы площадок для проведения мероприятий в Тюмени [13] [14]

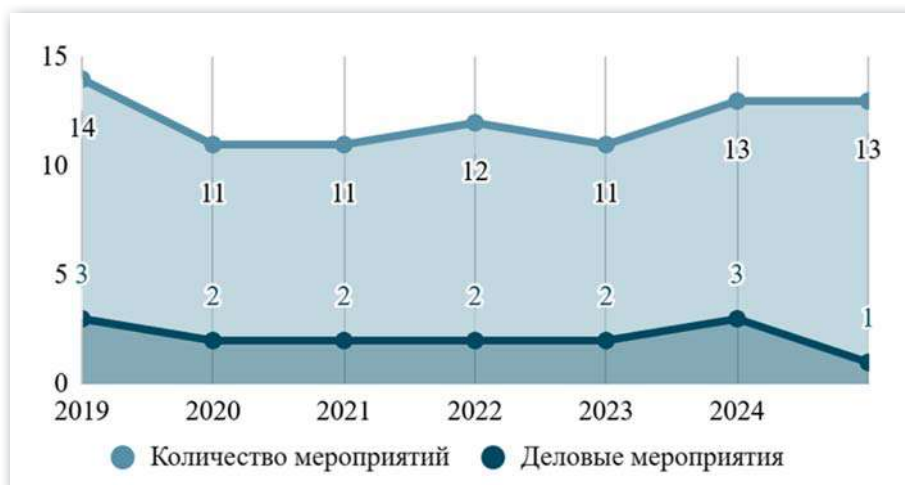


Рисунок 4 — Количество мероприятий в АО «Тюменская ярмарка» [12]

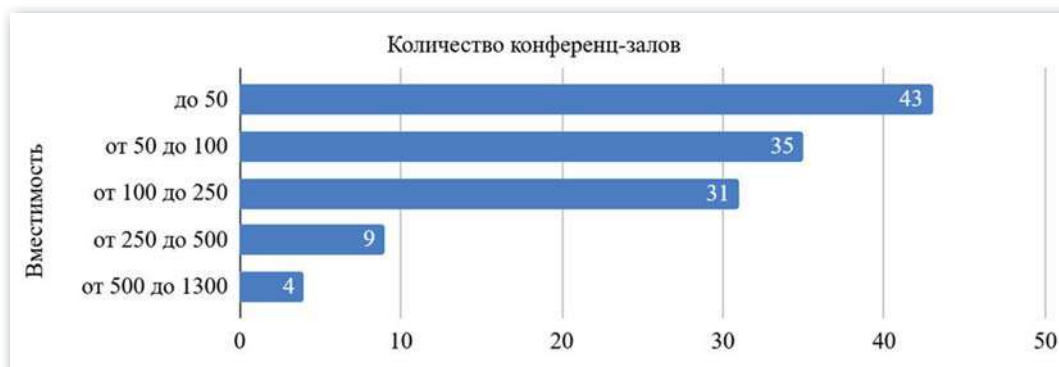


Рисунок 5 — Количество конференц-залов (исследование авторов)

Большее количество площадок рассчитано на мероприятия малого масштаба, в то время как для средних и крупных мероприятий есть лишь 10 площадок. Отсутствие специализированных площадей для крупных мероприятий существенно ограничивает возможности организаторов.

Проведённый анализ состояния с кадровым потенциалом для организации деловых мероприятий показал, что на данный момент конгрессно-выставочная отрасль и MICE-индустрия в России ощущает дефицит квалифицированных кадров [15, с. 13]. Проблема давно стоит остро, эксперты подчеркивают необходимость системной подготовки специалистов, начиная с уровня среднего профессионального и высшего образования [3, с. 28–29]. Высшие учебные заведения и колледжи Тюмени активно содействуют в решении данного вопроса. В 2025 году в Тюменском ин-

дустриальном университете открылась новая программа бакалавриата по направлению 43.03.01 «Сервис», профиль — «Конгрессно-выставочная деятельность и иностранные языки». Программа реализуется кафедрой межкультурных коммуникаций института сервиса и отраслевого управления, рассчитана на 40 мест, из них 25 бюджетных. Студенты изучают технологии проектирования мероприятий, тенденции международной практики, деловую коммуникацию на русском, английском и китайском языках [16]. Это единственная подобная программа в городе. В рамках этого же института и направления реализуется профиль «Экономика сервисного предприятия и организация постпродажного обслуживания». Подготовкой специалистов этого профиля занимается кафедра экономики и организации производства. Выпускники вуза способны заниматься организацией деловых

мероприятий несмотря на то, что напрямую не связаны с конгрессно-выставочной отраслью. Аналогичная ситуация происходит и с программой бакалавриата «Технологии организации туристской деятельности» направления 43.03.00 «Сервис и туризм» института социально-гуманитарных наук Тюменского государственного университета [10]. Студенты, обучающиеся на этом направлении, изучают различные виды туризма, в том числе деловой и поэтому, по окончании вуза, способны стать специалистами в MICE-индустрии. На уровне среднего профессионального образования ведется подготовка специалистов по направлению «Социально-культурная деятельность (по видам)», в колледже искусств Тюменского государственного института культуры, где предлагается 35 бюджетных и 20 платных мест. Выпускники этой программы также могут работать event-менеджерами и участвовать в организации деловых мероприятий [7].

Таким образом, в Тюмени формируется локальная образовательная база для подготовки кадров, способных работать в конгрессно-выставочной и MICE индустриях, однако выбор программ остается небольшим.

В ходе исследования было проанализировано более 50 крупных деловых мероприятий различной направленности за 2021–2025 годы. Примем эти результаты анализа за оценку состояния климата делового туризма в Тюмени. Начнем с видов мероприятий — рисунок 6. Отметим, что мы

не включали в исследование торговые выставки, которые ранее уже отмечали.

Из рисунка можно заметить, что в Тюмени наиболее популярны мероприятия форматов форума и конференций. Отметим, что большинство форумов и конгрессов сопровождались выставками. Такое распределение свидетельствует о востребованности комплексных мероприятий, сочетающих деловую, образовательную, дискуссионную и выставочную части. Это подтверждает необходимость развития инфраструктуры, которая способна удовлетворять потребности организаторов и участников.

На рисунке 7 рассмотрены площадки, в которых проводились исследуемые мероприятия.

Основные площадки проведения — Тюменский технопарк, выставочный центр «Тюменская ярмарка» и Отель «DoubleTree by Hilton Tyumen». Из диаграммы можно сделать вывод, что бизнес-отели, бизнес-центры и университеты также зачастую использовались для проведения мероприятий. Выше мы рассматривали инфраструктуру Тюмени и заметили, что достаточно много площадок не используются. Это говорит о том, что площадки не заполнены, необходимо проводить больше мероприятий, причём учитывая сезонность.

На рисунке 8 показана сезонность проведения деловых мероприятий в Тюмени.

Большая часть мероприятий проводится на весенний период. Ранее выяснилось, что отели не справляются с нагрузкой во время

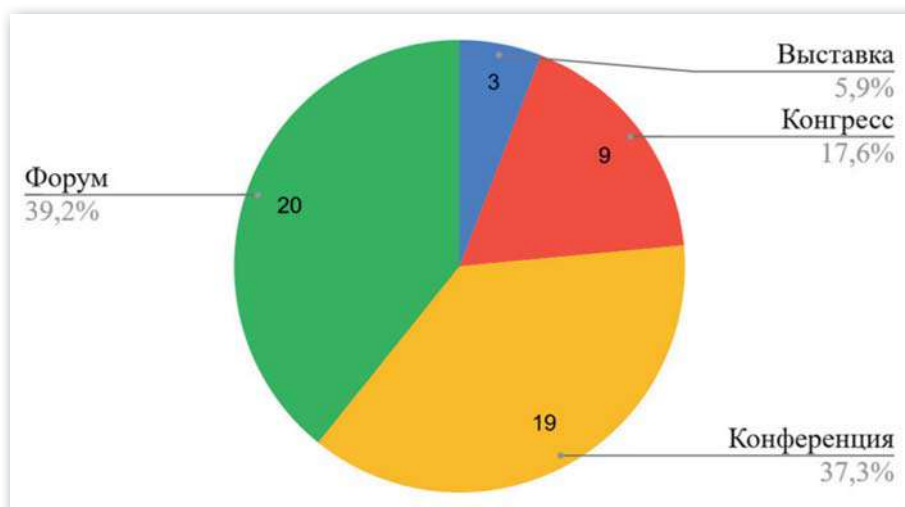


Рисунок 6 — Тип мероприятий, проводимых в Тюмени (исследование авторов)

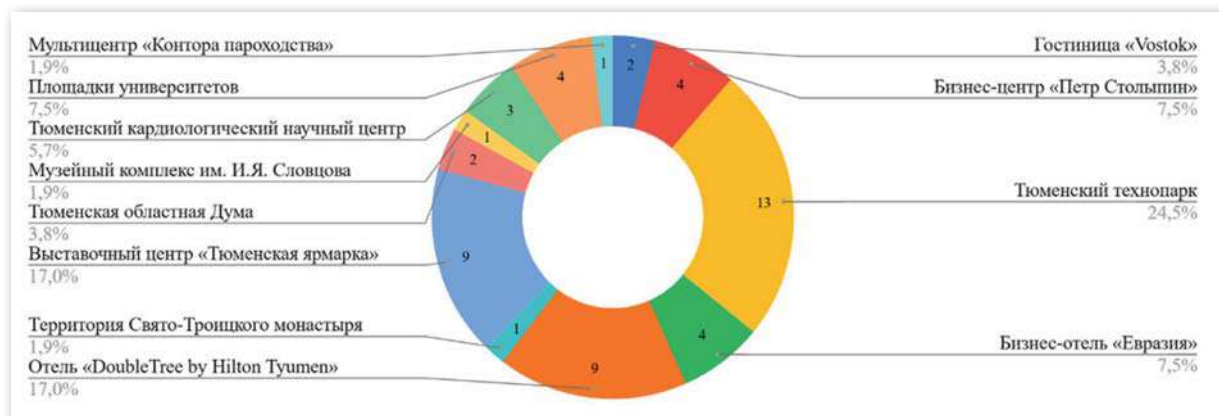


Рисунок 7 — Используемые площадки Тюмени (исследование авторов)

проведения деловых мероприятий. С учетом сезонности мы видим, что такая проблема неизбежна. Необходимо создавать и привлекать мероприятия, проходящие в другие сезоны для более равномерной загрузки площадок проведения и гостиниц.

Относительно изучения локации организаторов мероприятий можно отметить, что менее четверти организаторов располагаются в Тюмени. Несмотря на наличие профильных программ обучения в вузах и колледжах, рынок испытывает дефицит кадров, что указывает на необходимость увеличения практического опыта у студентов, а также развития профессионального сообщества в сфере организации мероприятий. Привлечение внешних компаний в Тюмень помогает заполнять рынок, но для улучшения деловой среды города важно создавать условия для местных специалистов. Для этого необходимо: развивать инфраструктуру, поддерживать инициативы и формировать среду для деятельности event-компаний в Тюмени.

Тюмень демонстрирует большой потенциал для делового туризма, который может быть реализован с помощью устранения слабых мест и развитию сильных. Тюмень обладает сильным туристическим брендом региона, развитой гостиничной инфраструктурой и формирует пул специалистов данной отрасли. Ключевыми сдерживающими факторами являются следующие:

- 1) дефицит специализированных площадок для крупномасштабных мероприятий;
- 2) неравномерная загрузка гостиничного фонда и проведения мероприятий в течение года;
- 3) дефицит организаторов деловых мероприятий;

4) низкая доля международных мероприятий.

Для устойчивого роста отрасли необходимы системные меры: развитие инфраструктуры, подготовка кадров, диверсификация событийного календаря, государственная поддержка организаторов мероприятий и активное продвижение региона как конкурентоспособной MICE-дестинации. Реализация этих шагов позволит Тюмени не только усилить свои позиции на российском рынке делового туризма, но и привлечь новых участников из дружественных стран, обеспечивая мультипликативный эффект для экономики области.

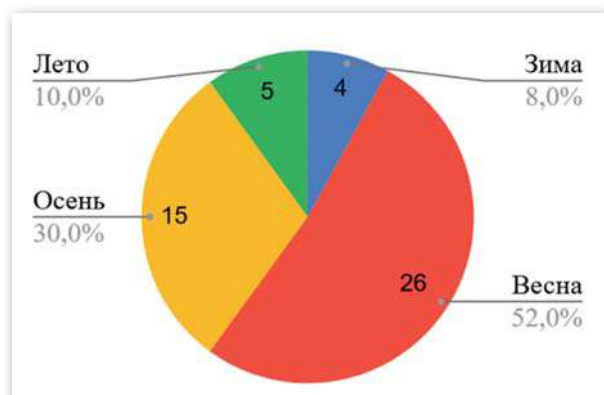


Рисунок 8 — Сезонность деловых мероприятий в Тюмени (исследование авторов)

Таким образом, при грамотной стратегии Администрации города Тюмень способна стать одним из ведущих центров делового туризма в России, сочетая промышленный потенциал региона с современными возможностями для бизнес-коммуникаций.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Население города Тюмени: [официальный сайт] / Администрация города Тюмени. — URL: <https://www.tyumen-city.ru/gorodtyumeny/naselenie> (дата обращения: 20.04.2025).
2. Индекс туристической привлекательности городов России: [электронный ресурс] // Погнали.ру. — URL: <https://index.pognali.ru/> (дата обращения: 20.04.2025).
3. Турбизнес: журнал для профессионалов туристической индустрии. — 2022. — № 4–6 (апрель-июнь). — С. 28–29.
4. Тюменская область сегодня: [электронная газета]. — 2025. — 5 февр. 12:39 — URL: https://tumentoday.ru/2025/02/05/tyumenskaya_oblast_predstavila_v_mumbai_svoy_turisticheskiy_potentsial/ (дата обращения: 20.04.2025).
5. Турбизнес: журнал для профессионалов туристической индустрии. — 2024. — № 10–12 (ноябрь). — С. 6.
6. Новости Тюмени: [электронный ресурс] / Комсомольская правда. — Тюмень, 2021. — 3 мая. 7:14 — URL: <https://www.tumen.kp.ru/online/news/4280567/> (дата обращения: 20.04.2025).
7. Приемная кампания 2025: среднее профессиональное образование [Электронный ресурс] // Тюменский государственный институт культуры. — URL: <https://tumgik.ru/postupay/1646-приемная-кампания-2025-среднее-профессиональное-образование> (дата обращения: 20.05.2025).
8. База данных показателей муниципальных образований (БД ПМО) [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). — URL: <https://rosstat.gov.ru/dbscripts/munst/munst71/DBInet.cgi> (дата обращения: 20.05.2025).
9. Новости Тюмени: [электронный ресурс] / РБК. — 2024. — 11 сент. 04:11 — URL: <https://t.rbc.ru/tyumen/11/09/2024/66bdc3f49a7947719af259ef> (дата обращения: 20.05.2025).
10. Направления подготовки для абитуриентов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Тюменского государственного университета. — URL: <https://www.utmn.ru/abiturient/napravleniya/?vyz=464&forma=86&level=821%7C84&doc=2&pred=0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0> (дата обращения: 20.05.2025).
11. Новости Тюмени: [электронный ресурс] / РБК. — 2024. — 5 мая. 10:30 — URL: <https://t.rbc.ru/tyumen/05/05/2024/661e3af79a7947aa35062435> (дата обращения: 20.05.2025).
12. Выставки в Тюмени в 2024 году: [электронный ресурс] // EXPONET.RU. — URL: <https://www.exponet.ru/exhibitions/holders/tyumen/dates/2024/index.ru.html> (дата обращения: 20.05.2025).
13. Конференц-залы в Тюмени [Электронный ресурс] // Командировка.ру: интернет-издание для деловых путешественников. — URL: <https://www.komandirovka.ru/conference-halls/tyumen/> (дата обращения: 20.05.2025).
14. Конференц-услуги в Тюмени: [электронный ресурс] / ООО «Сибирь Трэвел». — URL: <https://www.mysiberiatravel.ru/conference#!/tab/205403022-1> (дата обращения: 20.05.2025).
15. CongressTime: журнал. — 2025. — № 1 (30). — С. 13.
16. Институт сервиса и отраслевого управления: [электронный ресурс] / Тюменский индустриальный университет. — URL: <https://www.tyuiu.ru/obrazovanie/instituty/institut-servisa-i-otraslevogo-upravleniia/ob-institute> (дата обращения: 20.05.2025).
17. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации: [электронный ресурс]. — URL: <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 20.05.2025).



Глеб Владимирович АЛЕКСУШИН

доктор исторических наук, доцент
Самарский государственный экономический университет
Самара, Россия
gva3@yandex.ru

Gleb V. ALEKSUSHIN

Doctor of History, Associate Professor
Samara State Economic University
Samara, Russia



Софья Дмитриевна КОНДАУРОВА

бакалавр по направлению подготовки
«Управление гостиничным и ресторанным бизнесом»
Самарский государственный экономический университет
Самара, Россия

Sonya D. KONDAUROVA

Bachelor in
Hotel and restaurant business management
Samara State Economic University
Samara, Russia

РОЛЬ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

Аннотация. В статье рассматривается роль автотранспорта в развитии индустрии туризма, в частности анализируется сущность автобусных и автомобильных туров. При этом основное внимание уделяется развитию автомобильного туризма на территории Российской Федерации, так как данное туристское направление становится все более популярным среди российских туристов.

Ключевые слова: автобусные туры, автомобильный туризм, дорожно-транспортная инфраструктура, турист, преимущества, туристская индустрия, транспортные перевозки.

ROAD TRANSPORT IN TOURISM

Abstract. The article examines the role of motor transport in the development of the tourism industry, in particular, the essence of bus and car tours is analyzed. At the same time, the main attention is paid to the development of car tourism in the territory of the Russian Federation, since this tourist destination is becoming increasingly popular among Russian tourists.

Keywords: bus tours, automobile tourism, road transport infrastructure, tourist, advantages, tourism industry, transportation.

Экономика любой страны не может существовать без транспортной системы. Размещение производственных сил на территории государства становится рациональным именно благодаря транспорту, который позволяет оптимально при-

ближать предприятия к источникам сырья и потребительским зонам. При достаточно грамотно организованных транспортных потоках эффективность общественного производства растет. Сельское хозяйство, торговля и многие другие

отрасли получают импульс для развития, когда налажены специализация и кооперация производства через транспортные артерии.

С транспортной системой неразрывно связано и развитие туристской отрасли. Расширение географии путешествий становится возможным благодаря совершенствованию транспортных средств. Одновременно с этим растущая популярность туризма способствует улучшению транспортной инфраструктуры, создавая взаимовыгодные условия для обеих сфер.

Среди различных видов перевозок особое место занимает автомобильный транспорт. Его универсальность проявляется в многообразии применения: от организованных экскурсионных поездок до индивидуальной аренды машин туристами. Благодаря своей доступности и гибкости, автомобильные перевозки стали значимым элементом современной туристской индустрии, обеспечивая значительную часть пассажирооборота в сфере туризма.

К имеющимся преимуществам автомобильных перевозок относятся мобильность, относительно высокая скорость, отсутствие необходимости осуществлять пересадки, невысокая стоимость поездок, а также гибкость в установлении графиков движения. Автоуслуги, используемые в туристическом обслуживании, включают три направления:

- организация автобусных путешествий;
- организация путешествий на личном транспорте туристов;
- прокат автомобилей [13, с. 89].

Далее рассмотрим каждый данный вид туризма в отдельности.

Несколько десятилетий назад автобусные туры были чрезвычайно популярны. На автобусе путешествовали везде, начиная от соседних городов и регионов, заканчивая дальними путешествиями по своей стране и даже другим странам.

Автобусные туры считались самым экономичным видом путешествий, но в то же время самым масштабным. Например, в 2000-х особой популярностью пользовались автобусные туры по Европе, Прибалтике, Скандинавии. За небольшой промежуток времени в рамках одной поездки туристы могли посетить несколько стран. Стоимость таких путешествий была небольшая, зависела от количества дней в туре. К сожалению, на сегодняшний день в силу определенных по-

литических и экономических проблем в мире данные туры стали недоступными для российских туристов.

Другим популярным направлением в начале 21 века были автобусные туры на юг России. Преимуществом данных туров было то, что туристы покупали уже готовый туристский продукт, который включал и проживание, и проезд. Особенно это было удобно в «горячий сезон», когда невозможно было приобрести за приемлемую цену железнодорожные или авиабилеты. Стоимость таких туров была ниже, чем если оплачивать отдельно проживание и проезд. В современных реалиях данные туры стали менее популярными, так как передвижение на туристских автобусах стало менее безопасным и менее комфортным.

Автобусы, используемые для целей туризма, обладают рядом преимуществ, среди которых можно выделить:

- просторный удлиненный салон повышенной вместительности;
- широкие панорамные стекла, обеспечивающие отличную обзорность;
- входные двери в передней и центральной частях корпуса;
- выделенное пространство для экскурсовода;
- комфортабельные сиденья с настраиваемым положением и опорами для ног;
- вместительные отсеки для багажа;
- дополнительные функциональные элементы в соответствии с классификацией автобуса;
- исчерпывающая информация о пунктах отправления и назначения.

Предрейсовая техническая проверка является обязательной для туристских автобусов, как и для любых других пассажирских транспортных средств [8, с. 67].

Современные туристские автобусы оснащены багажными отсеками под пассажирским салоном, разделенными на отдельные секции с индивидуальными крышками. Транспортные средства данной категории часто укомплектованы не только дополнительными зеркалами для обзора сзади, но и системами видеонаблюдения, повышающими безопасность.

На сегодняшний день существует определенные требования к организованной перевозке детей. Организованная перевозка группы детей должна

осуществляться в соответствии с Правилами дорожного движения, а также Правилами организованной перевозки групп детей автобусами (утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 23.09.2020 № 1527) (далее — Правила), в автобусе, обозначенном опознавательными знаками «Перевозка детей» (п. 23.6 ПДД) [5].

Сегодня автобусы используют преимущественно для экскурсионных поездок по России. Ощутить себя истинным путешественником, наблюдая за сменой городских ландшафтов и культурных особенностей — вот что предлагают современные экскурсионные автобусные туры. Эмоциональная составляющая таких поездок неоценима: романтика дороги становится неотъемлемой частью отпуска. Популярность данного вида отдыха объясняется не только его доступностью, но и возможностью за одну поездку познакомиться с достопримечательностями множества мест. Именно поэтому автобусные туры считаются одним из самых насыщенных впечатлениями и экономичных вариантов путешествий.

Существует три важных фактора эффективного развития автобусных туров. Во-первых, это техническое состояние туристских автобусов. Важными требованиями к туристским автобусам является их безопасность и комфортность. В конце 2023 года на стратегической сессии Российского союза туриндустрии (РСТ) по транспорту обсуждались перспективы пополнения автобусных парков развития автобусных туров. В результате социального опроса, проведенного Союзом «к концу 2023 года по сравнению с 2022-м стоимость автобусной перевозки увеличилась примерно на 35%. Есть регионы, где она выросла более чем на 50%. Таким образом, увеличилась цена на автобусные туры». Таким образом, необходимо, чтобы все туристские автобусы были оснащены всем необходимым оборудованием для комфортной перевозки туристов (удобный кресла, достаточно просторное расстояние между креслами, кондиционер, туалет).

Для привлечения большего числа путешественников к автобусным турам необходимо совершенствование дорожно-транспортной инфраструктуры. Повышение привлекательности данного вида туризма возможно благодаря созданию комплексных придорожных сервисных зон, где будут доступны не только точки питания, но и медицин-

ское обслуживание, санитарные помещения и сувенирные лавки. Высококачественное дорожное покрытие в сочетании с развитой сетью обслуживания станет ключевым фактором успешного развития автобусного туристского направления.

Следующий фактор, который оказывает существенное влияние на развитие автобусных туров, наличие высокопрофессионального гида-сопровождающего. Как уже было отмечено ранее, автобусные туры, это, прежде всего, экскурсионные туры, а любой экскурсионный тур подразумевает экскурсионное сопровождение. Гид-сопровождающий — это человек, который контролирует весь процесс туристской поездки, человек, который решает все возникающие проблемы во время поездки, человек, который ведет обзорные экскурсии по городам путешествий, а также предоставляет интересную путевую информацию.

Автомобильный туризм как наиболее перспективное туристское направление. Развитие автомобильного туризма напрямую влияет на экономический рост регионов, повышая их инвестиционную привлекательность и увеличивая доходы в местный бюджет. Когда работа аэропортов на юге России была приостановлена, автомобильный транспорт привлек особое внимание властей. В результате Министерство транспорта РФ предложило рассмотреть возможность субсидирования организаций, проводящих операции по банковским картам, чтобы компенсировать расходы граждан на проезд по платным дорогам в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». Эффективное функционирование автотуризма во многом определяется транспортной составляющей, которая играет важную роль в его развитии. Для полноценного функционирования данного туристского направления необходима развитая территориальная инфраструктура, включающая сеть moteлей, придорожных кафе, парковочных мест и автосервисов.

Основными составляющими автотуризма являются:

- туристские маршруты по регионам;
- протяженность автомобильных дорог общего пользования;
- удельный вес автомобильных дорог общего пользования местного значения с твердым покрытием в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения;

- количество придорожных мотелей;
- количество автостоянок;
- количество автокемпингов.

В Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года дается следующее определение автотуризму «автотуризм — разновидность путешествий, в которых основным средством передвижения туриста является персональный автомобиль (ГОСТ Р 57806-2017 «Туристские услуги в области самостоятельного туризма. Общие требования»)» [6].

Автомобильный туризм в большей степени рассчитан на самостоятельных туристов, которые путешествуют самостоятельно, не прибегая к услугам туроператоров. С другой стороны, в секторе внутреннего рынка, данное направление, предлагаемое туроператорами, не получило широкой популярности и развития в контексте их коммерческих предложений.

В наши дни автомобильный туризм приобрел огромную популярность среди российских туристов. Поскольку примерно половина жителей России владеет собственным автомобилем, многие предпочитают исследовать красоты своей страны, отправляясь в поездки на личном транспортном средстве вместо традиционного отдыха дома.

За последние годы концепция автотуризма в России претерпела значительные изменения. Современные путешественники всё чаще рассматривают свой автомобиль не просто как способ добраться до места назначения, а как полноценное жилище в дороге, что полностью трансформировало саму суть данного вида отдыха.

Приобретение мобильного дома требует существенных вложений: средняя стоимость мини-каравана составляет около 670 тысяч рублей, а полноценный автодом обойдется примерно в 3 миллиона. Альтернативой покупке служит аренда — услуги проката предлагают 104 компании по всей России.

Примечательно, что производством домов на колесах занимаются уже 99 российских предприятий, что свидетельствует о формировании полноценной отрасли караванинга с перспективами дальнейшего развития.

На сегодняшний день индустрия автотуризма переживает бум: эксперты предсказывают удвоение числа авто-мото-туристов до 44 миллионов к 2030 году. Сегодня данный показатель состав-

ляет 22 миллиона человек. Бурное развитие внутреннего туризма стимулирует интерес к мобильным домам и караванам, что подтверждают как производители, так и отраслевые специалисты.

В рамках туристской выставки МИТТ-2024 в ходе экспертной дискуссии «Автотуризм и караванинг: возможности развития для туристического бизнеса и экономики регионов» руководитель управления развития продаж ГК «Современные транспортные технологии» Наталья Плетникова отметила растущую тенденцию к автомобильному туризму. Исследование, проведенное Общенациональной ассоциацией автототуризма и караванинга, выявило, что более трех четвертей (77%) энтузиастов автопутешествий готовы инвестировать в автодом при условии его финансовой доступности.

Отрасль караванинга и автототуризма в России пережила кардинальные изменения за прошедшие десять лет. Если ранее любителям данного туристского направления приходилось довольствоваться изношенными автодомами из Европы, то современная картина разительно отличается. Сегодня российские компании-производители демонстрируют впечатляющий прогресс, выпуская высококачественные караваны и автодома, способные успешно конкурировать на рынке.

В апреле 2024 г. Правительством Российской Федерации была принята разработанная с учетом мнения отраслевого сообщества Концепция развития автомобильного туризма до 2035 г. Она включает в себя комплекс мероприятий по следующим направлениям:

- создание инфраструктуры для путешествующих на автомобилях или мотоциклах;
- обеспечение комфорта и безопасности для автотуристов;
- повышение доступности для автопутешественников различных туристских объектов;
- повышение качества сервиса (в том числе дорожного);
- разработка и запуск интерактивной карты со специально подобранными для автопутешественников маршрутами.

Инфраструктура для туризма переживает бурный рост. Начиная с 2020 года, благодаря государственной поддержке в виде льготных кредитов и субсидий появляются современные глэмпинги и специально оборудованные зоны для каравана-

неров с полным комплексом коммуникаций. В дополнение к этому, Роскачество планирует представить добровольную систему классификации кемпингов, которая будет включать 40 дополнительных и 25 основных критериев оценки.

С 1 января 2025 года, поправки к Федеральному закону «Об основах туристской деятельности в РФ» кардинально изменили правила работы для следующих объектов размещения: базы отдыха, гостевые дома, глэмпинги и кемпинги, которые должны пройти процедуру классификации до сентября месяца текущего года, в противном случае размещение информации о данных средствах размещения будет запре-

щено на всех агрегатах отелей. Эти законодательные корректировки призваны существенно улучшить качественные характеристики услуг и инфраструктуры в туристской отрасли страны.

Заключение. Транспортный комплекс играет важную роль в развитии индустрии туризма. Экономический рост и положительный международный имидж страны во многом зависят от качества транспортных услуг, способных привлечь больше туристов. Поэтому инвестиции государства в модернизацию и расширение транспортной инфраструктуры являются стратегически важным направлением развития на сегодняшний день.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алексушин, Г.В. Рекреационная география Самарской области. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49977283> (дата обращения 16.07.2025).
2. Алёшачкина, В. С. Развитию туризма в современных условиях / В. С. Алёшачкина // Новые технологии — нефтегазовому региону. — Тюмень: ТИУ, 2016. — С. 123–126.
3. Боголюбова, С. А. Виды и тенденции развития туризма: учебное пособие для вузов / С. А. Боголюбова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 202 с.
4. ГОСТ Р 50681-2010 «Туристские услуги. Проектирование туристских услуг» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 30.11.2010 N580-ст) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200083215> (дата обращения 16.07.2025).
5. ГОСТ Р 54601-2011 «Туристские услуги. Безопасность активных видов туризма. Общие положения», который актуален для организаторов джипинга (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 08.12.2011 N735-ст) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200094461> (дата обращения 16.07.2025).
6. ГОСТ Р 57806—2017 «Туристские услуги в области самодетельного туризма» (утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 октября 2017 г. N1467-ст) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200157120> (дата обращения 16.07.2025).
7. ГОСТ Р 58187—2018 «Туристские услуги. Кемпинги. Общие требования», который непосредственно связан с инфраструктурным обеспечением [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200159998> (дата обращения 16.07.2025).
8. Докторов, А. В. Организация транспортного обслуживания в туризме: учебное пособие / А. В. Докторов, О. Е. Мышкина. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 208 с.
9. Модельный закон о транспортной деятельности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/902092598> (дата обращения 16.07.2025).
10. Постановление Правительства РФ от 23.09.2020 N1527 Об утверждении Правил организованной перевозки группы детей автобусами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rostransnadzor.gov.ru/documents/3604> (дата обращения 16.07.2025).
11. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 апреля 2024 года № 1025-р [О Концепции развития автомобильного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года]. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1305816479> (дата обращения 16.07.2025).
12. Распоряжении Правительства РФ от 22.11.2008 № 1734-р «Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/727294161> (дата обращения 16.07.2025).
13. Стахова, Л. В. Основы туризма: учебник для вузов / Л. В. Стахова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 327 с.
14. Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561260503> (дата обращения 16.07.2025).
15. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изменениями на 30 ноября 2024 года). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/9032907> (дата обращения 16.07.2025).



Анна Дмитриевна ЖИЛИНСКАЯ

магистрант

кафедра управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Институт управления, РАНХиГС

Россия, Санкт-Петербург

anuita21@gmail.com

Anna D. ZHILINSKAYA

Master's Student

Department of Tourism and Hospitality Management,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Institute of management, RANEP St. Petersburg),

St. Petersburg, Russia

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИКЛАДНЫХ БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЙ И ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОГО ТУРИЗМА

Аннотация. Исследование посвящено анализу современных прикладных бизнес-технологий и инструментов для развития делового туризма в России. Рассмотрены текущее состояние отрасли, ключевые цифровые решения (онлайн-бронирование, мобильные сервисы) и их интеграция в бизнес-процессы, а также обозначены перспективные направления дальнейшей цифровизации сегмента.

Ключевые слова: деловой туризм, бизнес-технологии, цифровизация, B2B-платформы, аналитика, автоматизация, MICE.

RESEARCH ON APPLIED BUSINESS TECHNOLOGIES AND TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS TRAVEL

Abstract. This study examines applied business technologies and tools for developing corporate travel in Russia. It reviews key digital solutions (online booking, BI analytics, mobile services), their integration into business processes, and emerging digitalization trends. Included are MICE services, ERP, and reporting.

Keywords: business travel, business technologies, digitalization, B2B platforms, analytics, automation, MICE.

Деловой туризм играет значительную роль в развитии экономики России, становясь одним из наиболее перспективных и динамичных сегментов туристической отрасли. В условиях расширения экономических связей и интеграции отечественных компаний в мировое бизнес-сообщество, возрастает потребность в организации качественных бизнес-поездов, конференций, выставок и других деловых мероприятий [2].

Актуальность темы исследования обусловлена стремительным ростом рынка делового туризма в России, который в 2024 году продемонстрировал увеличение на 25% по сравнению с предыдущим годом. При этом формируется отчетливая тенденция к цифровизации данной сферы, что требует внедрения современных при-

кладных бизнес-технологий для повышения эффективности и конкурентоспособности компаний [12].

Объектом данного исследования выступает деловой туризм в России как комплексное явление, включающее различные формы бизнес-поездов и мероприятий. Предметом исследования являются прикладные бизнес-технологии и инструменты, используемые для развития делового туризма.

Цель работы заключается в анализе современных прикладных бизнес-технологий и выявлении перспективных направлений их развития в сфере делового туризма. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить современное состояние делового туризма в России;
- проанализировать существующие технологии;
- оценить перспективы дальнейшего развития технологических решений в данной сфере.

В профессиональной среде широко распространена аббревиатура MICE (Meetings — деловые встречи, Incentives — поощрительные поездки, Conferences — конференции, Exhibitions — выставки), которая отражает ключевые составляющие делового туризма. Каждый из этих элементов характеризуется специфическими требованиями к организации: от технического оснащения конференц-залов до продуманной логистики перемещения участников [18].

Структура делового туризма в России демонстрирует определенную специфику. Наибольшую долю составляют корпоративные деловые поездки (около 55%), направленные на решение

текущих бизнес-задач. На втором месте находятся поездки для участия в конференциях и семинарах (25%), затем следуют выставочно-ярмарочные мероприятия (15%) и инсентив-туры как форма корпоративного поощрения сотрудников (5%) (см. рис. 1 [4]).

Деловой туризм демонстрирует устойчивый рост на протяжении последних лет, занимая значительную долю в структуре российского туристического рынка. В 2024 году число бизнес-поездов по России увеличилось на 25% по сравнению с предыдущим годом. Примечательно, что 90% всех деловых путешествий приходится на внутренние направления, среди которых лидирующие позиции занимают Москва (26,6%) и Санкт-Петербург (10,6%). Средняя продолжительность командировки составляет 3 дня, что указывает на краткосрочный характер большинства деловых поездок (см. таблица 1) [13].

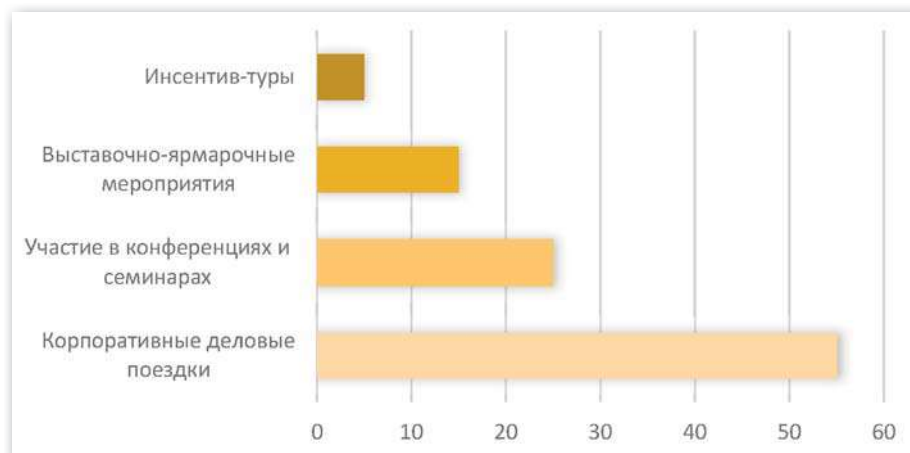


Рисунок 1 — Структура делового туризма по целям поездок [1]

Таблица

Динамика показателей делового туризма в России 2023–2024 гг. [13]

| Показатель | 2023 г. | 2024 г. | Изменение, % |
|---------------------------------|---------|---------|--------------|
| Количество деловых поездок, млн | 5,2 | 6,5 | +25,0 |
| Объем рынка, млрд руб. | 885,0 | 1000,0 | +13,0 |
| Доля Москвы, % | 24,8 | 26,6 | +1,8 |
| Доля Санкт-Петербурга, % | 9,7 | 10,6 | +0,9 |
| Средняя продолжительность, дни | 2,8 | 3,0 | +7,1 |

По данным аналитических агентств, объем российского рынка делового туризма превысил отметку в 1 трлн рублей, продемонстрировав рост на 13% за аналогичный период (см. таблицу). Такая динамика свидетельствует о восстановлении отрасли после кризисного периода и формировании новых тенденций в организации корпоративных поездок. Существенное влияние на этот процесс оказало развитие цифровых технологий и появление специализированных платформ для планирования и организации деловых путешествий [10].

Анализируя структуру расходов в сегменте делового туризма, можно отметить, что наибольшую долю составляют затраты на транспорт (43%), размещение (30%), питание (15%) и организацию деловых мероприятий (12%) (см. рис. 2). В сравнении с предыдущими периодами наблюдается увеличение доли расходов на цифровые сервисы и технологическую поддержку мероприятий, что указывает на возрастающую роль технологических решений в организации деловых поездок [17].

Рынок делового туризма в России демонстрирует четкую сегментацию по типам предоставляемых услуг и форматам мероприятий. Доминирующее положение занимает сегмент индивидуальных деловых командировок, на который приходится около 60% всего объема рынка. Это связано с регулярной потребностью компаний в организации рабочих поездок для решения оперативных бизнес-задач. Кор-

поративные мероприятия, включающие конференции, семинары и тренинги, формируют второй по величине сегмент — примерно 25% рынка [5, 8].

Выставочно-ярмарочная деятельность составляет около 10% рынка делового туризма и характеризуется высокой концентрацией в столичных регионах. Наименьшую долю занимают инсентив-программы (5%), представляющие собой поощрительные поездки для сотрудников компаний. Впрочем, данный сегмент демонстрирует наиболее высокие темпы роста — до 15% ежегодно, что связано с усилением внимания компаний к вопросам мотивации персонала [3].

С точки зрения организационной структуры рынок делового туризма представлен несколькими категориями участников. Ключевую роль играют специализированные MICE-агентства, обеспечивающие полный цикл обслуживания деловых мероприятий. Их рыночная доля достигает 45%. Традиционные туроператоры, расширившие свой профиль за счет корпоративного сегмента, контролируют около 30% рынка. На долю корпоративных тревел-департаментов и независимых бизнес-тревел консультантов приходится соответственно 15% и 10% рынка [15].

Наиболее распространенными технологическими инструментами выступают комплексные системы организации деловых поездок — Business Travel Management (BTM), позволяющие автоматизировать процессы пла-

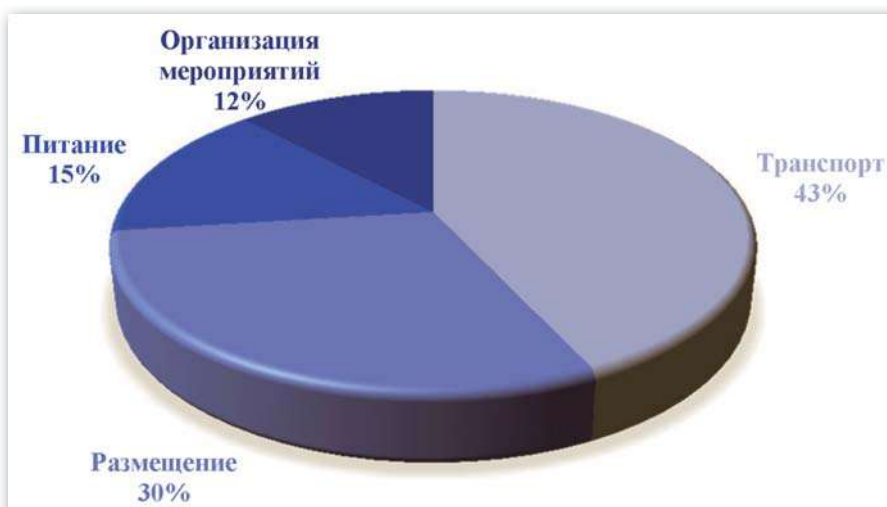


Рисунок 2 — Основные расходы во время поездок потребителя рынка услуг делового туризма [17]

нирования, согласования и отчетности по командировкам. Такие системы интегрируют функции бронирования авиабилетов, железнодорожных билетов, гостиничных номеров и трансферов в едином интерфейсе, что существенно сокращает временные затраты на организацию деловых поездок [14].

Российский рынок онлайн-платформ для бронирования услуг делового туризма демонстрирует стремительное развитие. Отечественные разработчики предлагают многофункциональные решения, конкурирующие с международными аналогами и учитывающие специфику национального бизнес-туризма. Среди ключевых российских платформ выделяются как узкоспециализированные сервисы, так и комплексные системы [6].

Одним из таких решений является Ostrovok B2B, который представляет собой специализированное решение для корпоративного бронирования отелей с доступом к более чем 2,7 млн вариантов размещения от 320+ поставщиков. Платформа предлагает корпоративные тарифы и круглосуточную поддержку, что критически важно для бизнес-туристов. Однако функциональные ограничения проявляются уже на этапе регистрации, когда необходимо сразу выбрать тип сотрудничества без возможности его последующего изменения [9].

В сегменте транспортных сервисов выделяются специализированные платформы для бронирования авиабилетов, такие как Aviasales для бизнеса. Данная метапоисковая система объединяет предложения 728 авиакомпаний и десятков агентств, предоставляя корпоративным клиентам доступ к специальным тарифам ведущих российских перевозчиков. Существенным недостатком сервиса выступает необходимость перенаправления на сторонние сайты для завершения бронирования, что усложняет пользовательский опыт [7].

Гостиничные сервисы для делового туризма представлены как специализированными платформами (например, Ostrovok B2B), так и комплексными решениями, интегрирующими функции бронирования отелей в общую систему управления деловыми поездками. Технологические возможности современных платформ позволяют устанавливать корпоративные лимиты на стоимость проживания,

настраивать уровни комфорта в соответствии с должностью сотрудника и автоматизировать согласование расходов [4].

Комплексный подход к организации деловых поездок реализуется в интегрированных решениях, объединяющих транспортные и гостиничные сервисы. Примером такого решения выступает OneTwoTrip для бизнеса, обеспечивающий бронирование авиа- и железнодорожных билетов, отелей, трансферов, а также организацию групповых поездок и MICE-мероприятий на единой платформе. Бесплатное подключение и многоуровневая программа лояльности делают данное решение привлекательным для компаний различного масштаба.

Мобильные приложения и чат-боты трансформируют клиентский опыт в сфере делового туризма, обеспечивая круглосуточный доступ к информации о бронированиях, изменениях в расписании транспорта и оперативным уведомлениям о форс-мажорных обстоятельствах. По данным отраслевых исследований, более 70% деловых путешественников отдают предпочтение цифровым каналам коммуникации и самообслуживания при организации командировок [6].

Практический опыт внедрения передовых технологий в сферу делового туризма показывает необходимость поэтапного подхода к цифровой трансформации. Для достижения максимальной эффективности компаниям рекомендуется начинать с внедрения базовых решений — мобильных приложений для бронирования и отслеживания командировок, постепенно расширяя функционал до комплексных систем управления деловыми поездками и программ лояльности. Приоритетным направлением выступает интеграция различных платформ бронирования в единую экосистему с синхронизацией данных между всеми каналами коммуникации [11].

Автоматизация процесса учета и контроля расходов требует внедрения специализированных финтех-решений с возможностью автоматического распознавания чеков и квитанций [8]. Современные технологии машинного зрения позволяют сократить время на подготовку авансовых отчетов до 80%, минимизируя человеческий фактор при обработке финансовых документов. Корпоративным клиентам рекомендуется интегрировать такие решения с бухгалтерскими

системами для обеспечения прозрачности финансовых потоков.

Проведенное исследование прикладных бизнес-технологий и инструментов для развития делового туризма позволяет сформулировать ряд важных выводов. Рынок делового туризма в России демонстрирует уверенный рост, увеличившись на 25% в 2024 году по сравнению с предыдущим периодом. Этот сегмент туристической отрасли становится одним из драйверов экономического развития, формируя спрос на специализированные технологические решения.

Анализ современного состояния показал, что деловой туризм трансформируется под влиянием цифровизации. Традиционные форматы организации деловых поездок уступают место комплексным решениям с широким функционалом, включающим автоматизацию всех этапов планирования, бронирования и отчетности. Российские платформы, такие как Аэроclub, OneTwoTrip для бизнеса, предлагают корпора-

тивным клиентам инструменты для эффективного управления командировками [16].

Перспективы развития прикладных бизнес-технологий в сфере делового туризма связаны с дальнейшей интеграцией искусственного интеллекта, расширением мобильных сервисов и созданием единых экосистем для планирования и контроля деловых поездок. Значительным трендом становится развитие гибридных форматов мероприятий, сочетающих очное и дистанционное участие.

Для укрепления конкурентных позиций российских компаний на рынке делового туризма необходимо совершенствование существующих платформ с учетом региональной специфики, внедрение передовых аналитических инструментов и расширение функционала мобильных приложений. Особое внимание следует уделить развитию инфраструктуры и повышению квалификации специалистов в области применения современных бизнес-технологий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аналитики заявили о резком росте рынка делового туризма в России // Forbes.ru. [Электронный ресурс] — URL: <https://www.forbes.ru/biznes/527609-analitiki-zaavili-o-rezkom-roste-rynka-delovogo-turizma-v-rossii> (дата обращения: 26.05.2025).
2. Галавова, Г. В., Хакимов Р. Р., Музафаров К. А. Инновации в туризме и сфере гостеприимства [Текст] // Актуальные проблемы технологии продуктов питания, туризма и торговли. — 2023. — С. 114–115.
3. География делового туризма // geographylab. [Электронный ресурс] — URL: <http://www.geographylab.ru/gehens-739-3.html>
4. Деловой туризм в России // Smartway.today. [Электронный ресурс] — URL: <https://smartway.today/delovoy-turizm> (дата обращения: 26.05.2025).
5. Деловой туризм в России в 2024 году вырос на 25% // Яндекс.Путешествия. [Электронный ресурс] — URL: <https://travel.yandex.ru/pro/delovoy-turizm-v-rossii-v-2024-godu-vyros-na-25/> (дата обращения: 26.05.2025).
6. Деловой туризм: история и современные технологии // Trivio.ru. [Электронный ресурс] — URL: <https://trivio.ru/blog/tpost/kj42ouc01-delovoi-turizm-istoriya-i-sovremennye-te>
7. Как работает Авиасейлс // Aviasales. [Электронный ресурс] — URL: <https://www.aviasales.ru/faq/kak-rabotaet-aviasales> (дата обращения: 27.05.2025).
8. Командировка по клику: почему растет спрос на сервисы организации деловых поездок // kliku-pocemu-rastet-spros-na-servisy-organizacii-delovyh-poezd
9. О! Ребрендинг // b2b.ostrovok. [Электронный ресурс] — Forbes.ru. [Электронный ресурс] — URL: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/524749-komandirovka-po-URL: https://b2b.ostrovok.ru/blog/o-rebrending-ostrovok-b2b/> (дата обращения: 28.05.2025).
10. Объем рынка деловых поездок в РФ превысил 1 трлн рублей // Russpass. [Электронный ресурс] — URL: <https://mag.russpass.ru/business/rubric/novosti-1/obem-rynka-delovyh-poezdok-v-rf-prevysil-1-trln-rublej> (дата обращения: 26.05.2025).
11. Погорелов, Н. В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных предприятий за счет создания национальной гостиничной конгрессно-выставочной программы лояльности / Н. В. Погорелов // Вестник Национальной академии туризма. — 2015. — № 1 (33). — С. 29–31.
12. Погорелов, Н. В. Текущее состояние и направления развития событийного туризма в России с учетом международных тенденций / Н. В. Погорелов, П. Д. Рогова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 15, № 11(152). — С. 225–238.
13. РСТ: отрасль делового туризма в России находится на стадии активного развития // Российский союз туриндустрии. [Электронный ресурс] — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizma/rst-otrasl-delovogo-turizma-v-rossii-nahoditsya-na-stadii-aktivnogo-razvitiya.html> (дата обращения: 26.05.2025).

14. Сравнение Системы управления деловыми поездками (BTM) // soware. [Электронный ресурс] — URL: <https://soware.ru/categories/business-travel-management-systems/made-in-rus> (дата обращения: 26.05.2025).

15. Тенденции мирового ИТ-рынка // Tadviser. [Электронный ресурс] — URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Тенденции_мирового_ИТ-рынка (дата обращения: 27.05.2025).

16. Тренды рынка: как меняются онлайн-сервисы для организации // b2b.onetwotrip. [Электронный ресурс] — URL: [https://b2b.onetwotrip.com/blog/trends/trendy-rynka-](https://b2b.onetwotrip.com/blog/trends/trendy-rynka-kak-menyayutsya-onlajn-servisy-dlya-organizatsii-komandirovok/)

[kak-menyayutsya-onlajn-servisy-dlya-organizatsii-komandirovok/](https://b2b.onetwotrip.com/blog/trends/trendy-rynka-kak-menyayutsya-onlajn-servisy-dlya-organizatsii-komandirovok/) (дата обращения: 27.05.2025).

17. Управление тревел-расходами: будущее за автоматизацией, приложениями и виртуальными картами // buyingbusinessstravel. [Электронный ресурс] — URL: <https://buyingbusinessstravel.com.ru/articles/stati/upravlenie-trevel-raskhodami-budushchee-za-avtomatizatsiey-prilozheniyami-i-virtualnymi-kartami/>

18. MICE-туризм: что это такое? // b2b.OneTwoTrip. [Электронный ресурс] — URL: <https://b2b.onetwotrip.com/blog/trends/cto-takoe-mice-turizm/>



Анастасия Дмитриевна ФИЛИПОВА

магистрант
кафедра управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации при Президенте РФ, РАНХиГС
г. Санкт-Петербург, Россия
anastas.filippowa@yandex.ru

Anastasia D. FILIPPOVA

Master's student
Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration
St. Petersburg, Russia

БРЕНДИНГ ГОРОДА ЧЕРЕЗ СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ: ФЕСТИВАЛЬ ОГУРЦА В СУЗДАЛЕ И ВСЕМИРНЫЙ ДЕНЬ ПЕЛЬМЕНЯ В УДМУРТИИ

Аннотация. Статья исследует связь между событийным туризмом и брендингом городов. Анализируются примеры успешных мероприятий, таких как культурные фестивали, показывающие, как они помогают формировать уникальный имидж города. Рассматриваются экономические и культурные преимущества, а также даются рекомендации для городских властей по оптимизации стратегии брендинга. Работа подчеркивает роль событийного туризма как инструмента устойчивого развития городов.

Ключевые слова: событийный туризм, брендинг городов, культурные фестивали, имидж города, экономическое развитие, культурные мероприятия.

BRANDING OF THE CITY THROUGH EVENT TOURISM: CUCUMBER FESTIVAL IN SUZDAL AND WORLD DUMPLING DAY IN UDMURTIA

Abstract. The article explores the relationship between event tourism and city branding. It analyzes examples of successful events, such as cultural festivals, demonstrating how they help shape a city's unique image. The economic and cultural benefits are examined, and recommendations are provided for municipal authorities on optimizing branding strategies. The study highlights the role of event tourism as a tool for the sustainable development of cities.

Keywords: event tourism, city branding, culture events, economy of city, cucumber festival.

В условиях растущей конкуренции на туристическом рынке России брендинг городов все чаще основывается на событийном туризме. Его можно рассматривать как эффективный метод для привлечения туристов и формирования культурной идентичности и исторического наследия. Этот вид туризма позволяет получить более глубокие знания истории и культуры посещаемых городов. Оригинальные и интересные мероприятия — это то, чем город может привлечь потенциальных туристов. Именно по этой причине развитие событийного туризма представляет со-

бой стратегически важное начинание не только для повышения туристической привлекательности, но и для создания положительного имиджа и увеличения туристических потоков.

В статье показано, как уникальные события, такие как фестиваль огурцов в городе Суздаль и Всемирный день пельменя в Удмуртии, могут оказать значительное влияние на развитие бренда города. Мы разберем, как два российских города — Суздаль и Ижевск — превратили обычные продукты (огурец и пельмени) в мощные бренды, привлекающие тысячи туристов.

В рамках исследования событийного туризма можно выделить несколько ключевых задач. Основной является анализ влияния данного вида туризма на развитие местной экономики и формирование культурного бренда города. Это включает изучение механизмов, с помощью которых фестивали способствуют привлечению туристов, повышению интереса к региональной культуре и традициям, а также укреплению экономического потенциала местности.

Чтобы понять, как событийный туризм влияет на брендинг города, нужно дать определение брендингу. Брендинг города — это процесс формирования уникального имиджа, управление репутации города с целью повышения его привлекательности, узнаваемости и конкурентоспособности среди туристического потока.

Для достижения этой цели необходим детальный анализ мероприятия, включая оценку его структуры, организационных подходов и итоговых результатов. Это позволит выявить сильные и слабые стороны текущих практик и на основе данных сформулировать рекомендации по их совершенствованию. Также важно исследовать аудиторию фестиваля, характеризуя посетителей и их предпочтения. Полученные результаты помогут лучше адаптировать мероприятия к нуждам целевой аудитории и повысить их привлекательность.

Событийный туризм — это не просто набор мероприятий, а целая стратегия, направленная на создание уникального имиджа города. Существует несколько важнейших аспектов этой стратегии. [3, с. 2–15][2] Важно отметить, что в текущих условиях событийный туризм начинает играть важную роль для роста конкурентоспособности российских городов и регионов, а организация мероприятий относится к числу трендов в туристической индустрии. [11, с. 225–238]. Отметим некоторые особенности событийного туризма.

Во-первых, уникальность события: каждое событие должно иметь свою изюминку, которая будет отличать его от других. Например, фестиваль огурцов в Суздале привлекает внимание не только своим названием, но и разнообразием мероприятий, связанных с этим овощем.

Во-вторых, культурная идентичность: события должны отражать культурные и исторические особенности региона. Фестиваль огурцов

в Суздале, например, подчеркивает местные традиции и кулинарные особенности, что делает его особенно привлекательным для туристов.

В-третьих, вовлечение сообщества: успех событийного туризма во многом зависит от участия местных жителей. Фестиваль огурцов активно вовлекает местных производителей, что создает атмосферу единства и поддержки.

Характер и масштабность мероприятия влияют на узнаваемость города, тип события, который играет ключевую роль в брендинге города. Выделим несколько типов событий, привлекающих туристов:

— культурные события — к ним можно отнести фестивали, концерты, выставки, театральные постановки. Они становятся мощными инструментами для привлечения внимания к городскому бренду. Такие события не только привлекают туристов, но и помогают позиционировать город как культурный центр;

— спортивные мероприятия — олимпийские игры, чемпионаты мира по футболу, кубки мира по хоккею и другие глобальные соревнования, а также различные региональные спортивные мероприятия меньшего масштаба. И те, и другие привлекают не только внутренний, но и внешний туристический поток;

— деловые мероприятия: конгрессы, выставки, деловые форумы — способствуют продвижению города как значимого делового и инвестиционного центра.

Таким образом, разнообразные события и мероприятия создают уникальный имидж города, который запоминается как его жителям, так и туристам. Именно поэтому стоит относиться к событийному туризму ответственно, необходимо создавать стратегию его развития, которая будет способствовать росту туризма в регионе [7, с. 72–81; 12]. Примером успешного мероприятия является фестиваль огурцов в Суздале. Рассмотрим его поподробнее.

Фестиваль был впервые организован в 2001 году по инициативе сотрудников Владимиро-Суздальского музея-заповедника при активном участии местных жителей. С тех пор событие стало ежегодным и проводится в третью субботу июля, в период пика урожая огурцов. Место проведения — Музей деревянного зодчества — отражает тесную связь между городом и его сельскохозяйственными традициями [13].

Огурец для Суздаля — не просто овощ. Он стал символом города, олицетворяя его богатое сельскохозяйственное наследие и культурные традиции. Праздник возродил былую славу хрустящего овоща и сделал его одним из брендов города наряду с медовухой [14].

Фестиваль огурцов в Суздале — это и кулинарное событие, и культурная платформа, где местные производители могут представить свои товары. Огурцы, выращенные в этой исторической области, имеют свои уникальные особенности и традиции, что позволяет фестивалю делиться знанием о местной агрономической культуре и привлекать внимание к качеству продукции. Во время фестиваля проходят кулинарные мастер-классы, конкурсы на лучшее блюдо, выставки и ярмарки, на которых можно попробовать различные блюда и продукцию местных производителей. Это событие существенно увеличивает приток туристов и создает атмосферу единства и праздника, что и привлекает новых туристов.

С каждым годом фестиваль становится все более известным во всей стране. Такая динамика положительно влияет на развитие экономики города. Местные фермеры и производители получают возможность представить свою продукцию широкой аудитории, что способствует увеличению продаж. Фестиваль огурцов стал катализатором для развития туристической инфраструктуры в Суздале. Увеличение числа посетителей требует улучшения гостиничного сервиса, транспортной доступности и разнообразия досуговых услуг. Местные предприниматели также выигрывают от данного события, так как фестиваль способствует росту продаж, что положительно сказывается на экономике города в целом.

Подобные мероприятия способствуют укреплению социальной инфраструктуры и повышению уровня взаимодействия между жителями города и туристами. Местные жители активно участвуют в организации праздника, внося свой вклад в культуру и традиции.

Анализ посещаемости данного мероприятия позволяет выявить его широкую аудиторию. Фестиваль огурца в Суздале, хотя и имеет специфическую тематику, демонстрирует высокий уровень привлекательности для различных социальных и возрастных групп. Преобладающую часть посетителей составляют представители молодежи.

Фестиваль получил значительное повышение общественного интереса благодаря участию видеоблогера Кати Клэп, которая посетила данное мероприятие в 2024 году. Она создала информативное видео о фестивале, что привлекло внимание молодой аудитории. Ожидается, что в 2025 году количество посетителей значительно увеличится, что окажет положительное влияние на экономическую ситуацию в городе.

Помимо динамики туристического потока во Владимирской области можно обратить внимание на рост интереса туристов к фестивалю в 2025 году (см. рисунок). 19 июля в Суздале состоялось данное событие, которое посетило рекордное количество людей — примерно 35 тысяч [2]. Судя по динамике роста интереса туристов к фестивалю, можно понять, что в данный момент событие положительно влияет на брендинг города.

Фестиваль огурца стал настоящим брендом Суздаля и способствовал его популяризации. Он не только привлекает туристов в город, но и создаёт положительное впечатление о Суздале как о месте, где можно не только насладиться историческими достопримечательностями, но и поучаствовать в интересных мероприятиях, познакомиться с культурой и традициями региона.

Для оптимизации события властям города необходимо обратить внимание на отзывы людей, касающихся фестиваля. Газета «Коммерсантъ» отмечает, что малоразвитая инфраструктура города испортило впечатление туристов о празднике [8]. Конечно, властям просто необходимо заняться изменениями в инфраструктуре к следующей дате фестиваля, ведь именно это поможет оптимизировать процесс празднования, а также положительно повлияет на рост туристического потока.

Таким образом, фестиваль огурца в Суздале является ярким примером того, как событийный туризм может стать эффективным инструментом для брендинга города. Он способствует созданию уникального образа, продвижению через социальные сети, развитию инфраструктуры и экономическому развитию региона.

Одним из ярких и успешных примеров культурного и гастрономического события в России является и ежегодный фестиваль «Всемирный день пельменя», который проходит в городе

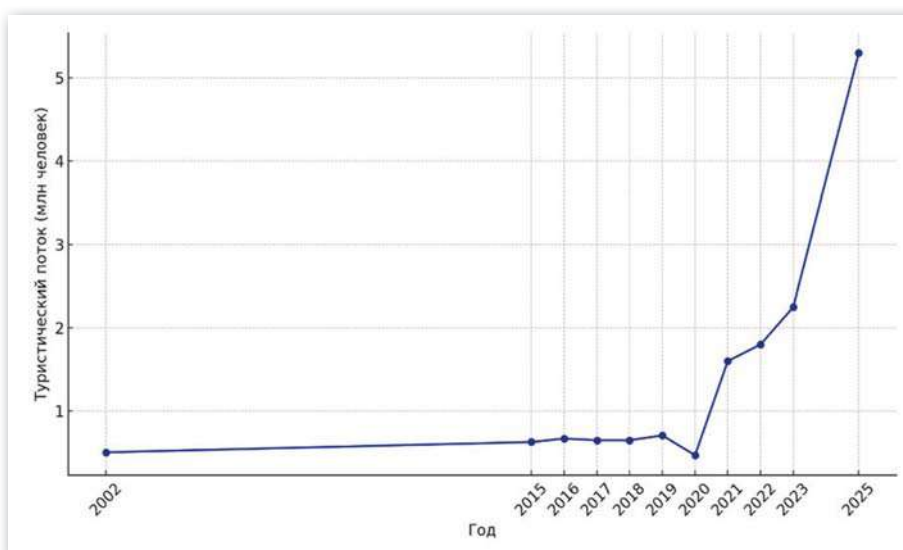


Рисунок. Динамика туристического потока во Владимирской области с 2002 по 2025 год [6]

Ижевске, столице Удмуртской Республики. Этот фестиваль, начавшийся как локальное мероприятие, быстро приобрел статус значимого культурного события, привлекая тысячи туристов из разных регионов России и зарубежных стран [1, с. 12–18].

Фестиваль проводится в конце января, в дни празднования Крещения Господня, что делает его еще более привлекательным для посетителей. В эти дни центральная площадь Ижевска превращается в настоящую гастрономическую столицу, где каждый может попробовать разнообразные виды пельменей, приготовленные по уникальным рецептам. Здесь можно найти как традиционные русские пельмени с мясом, так и экзотические варианты, такие как мурманские пельмени с олениной, тульские пельмени с тыквой и бычьими хвостами, а также алтайские кундюмы — традиционные пельмени с начинкой из грибов и мяса.

Ярмарка на площади становится местом, где можно не только насладиться вкусной едой, но и приобрести уникальные продукты от местных производителей. Здесь представлены как свежие продукты, так и изделия ручной работы: от традиционной утвари до сувениров, связанных с культурой Удмуртии [4, с. 78–85].

Программа фестиваля насыщена разнообразными мероприятиями, которые привлекают людей всех возрастов. Одним из самых популярных событий является мастер-класс по лепке пельме-

ней, где каждый желающий может научиться готовить это блюдо. Кроме того, гости могут посетить этнографические экспозиции, которые рассказывают о культуре и традициях народов, населяющих Удмуртскую Республику.

Особое место в программе занимают народные концерты, где выступают фольклорные коллективы, исполняющие песни и танцы. Также на фестивале проводятся спортивные состязания, среди которых особенно популярен забег «PelmenRun». Этот забег стал настоящим хитом среди участников и зрителей, объединяя людей в одном стремлении, — пробежать дистанцию и насладиться атмосферой праздника. Нужно подчеркнуть, что в последние годы интеграция спорта и туризма растет как в России, так и во многих странах, на что обращают внимание исследователи и отраслевые специалисты [10, с. 106–120].

Фестиваль «Всемирный день пельменя» не только способствует развитию гастрономического бренда региона, но и оказывает поддержку местным производителям и ремесленникам. Экономический эффект мероприятия выражается в увеличении туристического потока, что, в свою очередь, приводит к росту доходов предпринимательского сектора. Кроме того, фестиваль помогает повысить узнаваемость Удмуртской Республики на федеральном уровне, привлекая внимание к ее культурному и кулинарному наследию.

Однако несмотря на все преимущества, брендинг города может нести за собой ряд рисков и вызовов, которые требуют тщательного анализа и стратегического подхода для их минимизации.

Во-первых, такой вид брендинга подвержен зависимости от внешних факторов. К ним можно отнести экономическую нестабильность, мировые кризисы, природные катастрофы. Эти факторы могут сильно повлиять на успешность организации и проведения мероприятий, что может отрицательно сказаться на восприятии имиджа города.

Во-вторых, существует риск утраты аутентичности города. Он может утратить свою уникальную культурную и историческую идентичность, стремясь к глобализации и стандартизации. Это может превратить город в «универсальную» территорию, лишенную индивидуального характера.

Кроме того, многие города имеют недостаточную инфраструктуру для проведения масштабных мероприятий. Многие города сталкиваются с недостатками в развитости гостиничной, транспортной структур. Такое положение может привести к перегрузке систем и снижению качества обслуживания туристов, что в долгосрочной перспективе негативно скажется на репутации города, как туристического направления.

Тем не менее, событийный туризм зарекомендовал себя как высокоэффективный инструмент формирования и укрепления бренда города. Примеры таких успешных инициатив можно найти в Суздале и Ижевске, где уникальные культурные мероприятия не только способствовали оживлению туризма в регионе, но и стали ката-

лизаторами для роста экономики, социальной сферы и инфраструктуры.

Одним из ключевых факторов успеха подобных мероприятий является активное вовлечение местного населения. Местные жители, являясь носителями культурной самобытности, придают событиям аутентичность и создают атмосферу, привлекающую туристов. Тщательно продуманная организация мероприятий обеспечивает высокий уровень их проведения, что положительно сказывается на привлекательности города для туристов, на развитии креативных индустрий, а именно предпринимательской активности в сфере творческой деятельности [9, с. 70–84].

Фестивали с яркой тематикой играют важную роль в создании и развитии уникального образа города. Они позволяют ему выделиться на фоне других туристических направлений, стать узнаваемым и привлекательным как для туристов, так и для инвесторов. Индивидуальность, которую невозможно воспроизвести или скопировать, становится важным конкурентным преимуществом, способствующим долгосрочному развитию города и его бренда.

Таким образом, событийный туризм представляет собой мощный инструмент для формирования и укрепления позитивного имиджа города, его культурного и экономического потенциала. Успешное проведение уникальных мероприятий способствует не только привлечению туристов, но и стимулирует развитие местной экономики, социальной сферы и инфраструктуры, что в конечном итоге приводит к устойчивому росту и процветанию города.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, М. А. Пельмень как символ национальной идентичности в Удмуртии / М. А. Абрамова // Вестник Удмуртского университета. Серия История и филология. — 2015. — № 2. — С. 12–18.
2. В Суздаль на «День огурца» приехало рекордное количество человек // Коммерсантъ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7906090> (дата обращения: 20.07.2025).
3. Важенина, И. С. Имидж и репутация территории как факторы повышения ее конкурентоспособности / И. С. Важенина, С. Г. Важенин // Региональная экономика: теория и практика. — 2012. — № 24(255). — С. 2–15.
4. Васильев, В. И. Этнокультурный туризм в Удмуртии: ресурсы и перспективы / В. И. Васильев // Региональные исследования. — 2017. — № 4. — С. 78–85.
5. Ветитнев, А. М. Событийный туризм: учебное пособие / А. М. Ветитнев, И. В. Зыкова. — Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2013. — 140 с.
6. Вяткин В. В. Владимирская область вернулась к «доковидным» показателям турпотока — губернатор / Вяткин В. В. [Электронный ресурс] // Интерфакс Россия: [сайт]. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/center/main/vladimirskaya-oblast-vernulas-k-dokovidnym-pokazatelyam-turpotoka-gubernator> (дата обращения 20.04.2025)
7. Дин, Е. В. Роль событийного туризма в формировании туристического бренда территории / Е. В. Дин, А. А. Коваленко // Современные проблемы сервиса и туризма. — 2017. — Т. 11. — № 4. — С. 72–81.

8. Мост в огуречность // Коммерсантъ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7908725> (дата обращения: 27.07.2025).

9. Пирогова, О. Е. Креативная экономика как драйвер развития малого бизнеса в регионе / О. Е. Пирогова, А. В. Мазурина, Н. В. Погорелов, Ю. А. Довганева // Международный научный журнал. — 2023. — № 6(93). — С. 70–84.

10. 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.

11. Погорелов, Н. В. Текущее состояние и направления развития событийного туризма в России с учетом международных тенденций / Н. В. Погорелов, П. Д. Рогова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 15. — № 11(152). — С. 225–238.

12. Романов, А. А. Событийный туризм: учебное пособие / А. А. Романов, С. Н. Смирнова. — М.: Формула права, 2009. — 160 с.

13. Суздаль // Культура.РФ. — URL: <https://www.culture.ru/places/city/suzdal> (дата обращения: 15.05.2025).

14. Фестиваль огурца в Суздале // Туристический портал Владимирской области. — URL: <https://vladimirtravel.ru/events/festival-ogurtsa/> (дата обращения: 15.05.2025).

Раздел 5. МАТЕРИАЛЫ КРУГЛОГО СТОЛА

«СОВРЕМЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ»

23 мая 2025 года в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете на факультете сервиса, туризма и гостеприимства был проведен круглый стол «Современные научные исследования в сфере услуг» в рамках общеуниверситетской научной конференции аспирантов по итогам НИР за 2024 год.

Руководителем и модератором мероприятия выступила Карпова Г. А. — профессор, научный руководитель кафедры экономики и управления в сфере услуг.

В состав комиссии вошли: Волошинова М. В. — доцент, и. о. заведующего кафедрой экономики и управления в сфере услуг и Хорева Л. В. — профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг. Ответственным за проведение круглого стола был Ткачев В. А. — доцент, заместитель заведующего кафедрой экономики и управления в сфере услуг по научной работе.

Целью проведения круглого стола стало обсуждение и систематизация представлений о тенденциях, проблемах и решениях в области цифровизации, стратегического планирования, государственного регулирования и обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

В мероприятии приняли участие аспиранты трех кафедр: экономики и управления в сфере услуг, гостиничного и ресторанного бизнеса, сервисной и конгрессно-выставочной деятельности.

На круглом столе было представлено 9 докладов, в рамках которых затрагивались вопросы развития различных научных направлений в сфере услуг.

По итогам выступлений были определены лучшие доклады:

Еремичева Полина Юрьевна — аспирант 1 года обучения, кафедра экономики и управления в сфере услуг, доклад на тему «Классификация моделей организации туристских кластеров». Научный руководитель — Карпова Галина Алексеевна, профессор, научный руководитель кафедры экономики и управления в сфере услуг;

Косполов Антон Валерьевич — аспирант 1 года обучения, кафедра экономики и управления в сфере услуг, доклад на тему «Поддержка кинопроизводства, как фактор развития услуг креативных индустрий». Научный руководитель — Хорева Любовь Викторовна, профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг.

Ниже представлены статьи, подготовленные аспирантами по итогам своих выступлений.





Галина Алексеевна КАРПОВА

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

Galina A. KARPOVA

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



Полина Юрьевна ЕРЕМИЧЕВА

аспирант
кафедра экономики и управления в сфере услуг
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
eremicheva2000@outlook.com

Polina Yu. EREMICHEVA

Postgraduate student
Department of Economics and Management
in the Service Sector
St. Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russia

БАЗОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТУРИСТСКИХ КЛАСТЕРОВ

Аннотация. Статья отражает результаты исследования роли основных экономико-организационных свойств туристских кластеров, влияющих на процессы кластеризации пространства, в построении модели организации и управления. Цель исследования — сформулировать отличительные черты туристских кластерных образований, которые оказывают непосредственное влияние на качество модели организации их функционирования. В работе выявлена многоаспектность туристского кластера с точки зрения учета возможностей формирования его структуры, проведена классификация ключевых категорий отличительных особенностей кластерной системы, являющихся основой модели.

Ключевые слова: кластер, туристский кластер, региональная экономика, пространственное планирование, кластеризация, кластерный подход, инновации в туризме.

BASIC CHARACTERISTICS OF THE FORMATION OF MODELS FOR THE ORGANIZATION OF TOURIST CLUSTERS

Abstract. The article reflects the results of a study of the role of the main economic and organizational properties of tourist clusters, affecting the processes of clusterization of space, in building a model of organization and management. The purpose of the study is to formulate the distinctive features of tourist cluster formations that have a direct impact on the quality of the organization model of their functioning. The work reveals the multidimensional nature of the tourist cluster from the point of view of taking into account the possibilities of forming its structure, and classifies the key categories of distinctive features of the cluster system that form the basis of the model.

Keywords: cluster, tourism cluster, regional economy, spatial planning, clusterization, cluster approach, innovation in tourism.

Вопросы развития кластерных образований в туризме часто находят отражение в современных исследованиях, т. к. прогрессивные изменения в ходе решения проблем обеспечения экономического роста территорий при помощи соответствующего подхода раскрывают большой потенциал. Туристский кластер можно охарактеризовать как инновационный механизм регулирования регионального развития и обеспечения параллельного роста взаимосвязанных секторов экономики [3]. Важно отметить, что его функционирование обеспечивается за счет некоторых принципов, отраженных на рис. 1.

Туристский кластер — система, которая выстраивается на сравнительно гибких представлениях об организации, допускающих взаимовыгодные условия сосуществования различных категорий предприятий. В особенности потенциальные свойства адаптивности и структурной изменчивости обусловлены отсутствием строгих рамок в определении понятий «кластер» и «ту-

ристский кластер», также как и в иерархизации, распределении ролей между участниками и т. д. Отсюда следует, что характеристики таких кластеров напрямую оказывают влияние на построение моделей их организации, т. к. эти образования в то же время являются отражением идентичности территорий. В определенном смысле принципы организации взаимоотношений между внутренними и внешними агентами туристских кластеров — это и есть основные характеристики построения модели организации [1; 15]:

- а) глубокая скоординированность элементов туристского кластера, что ведет к созданию цепочек добавленной стоимости;
- б) конкурентно-кооперационный баланс;
- в) прогрессивная направленность;
- г) информационная открытость;
- д) синергетический эффект;
- е) самоорганизованность туристской кластерной системы;
- ж) ориентация на устойчивость.



Рисунок 1 — Основные принципы организации и функционирования туристского кластера [6; 10; 14; 15]

Безусловно, модели организации туристских кластеров подвержены корректировкам с течением времени, что и подчеркивает спектр характеристик, определяющих их специфику. С одной стороны, эти характеристики читаются в качестве взаимодействий, структуре связей и распределении ответственности между агентами. С другой стороны, возникновение и дальнейшее функционирование кластеров основано на качестве организации, подчеркнутым ресурсными факторами, деятельностными аспектами и лимитирующими обстоятельствами [9]. Следовательно, далее предложена таблица, где сформулированы ключевые категории характеристик формирования организационных моделей туристских кластеров в форме критериев и их классификации (табл. 1).

Обозначенные категории базовых характеристик проектирования модели организации туристского кластера, могут расцениваться как ключевые атрибуты образования. Данные атрибуты ложатся в основу концепции кластерных инноваций как катализатора регионального развития [17]. Пространственные кластеры могут становиться центрами роста при оптимальном подборе и совмещении характеристик, т. к. всесторонний анализ деятельности позволяет сфокусироваться на верной стратегии. Кроме того, такие задачи, как межорганизационное сотруд-

ничество и совместное использование ресурсов, а также рыночных возможностей могут быть упрощены в контексте рассредоточения зон социально-экономического роста с помощью инициатив [11; 16].

Существенное значение обретают зоны влияния и определение их компонентов, т. к. они отражают часть концепции туристских кластеров в области обеспечения коммуникаций, учете координационно-конкурентных аспектов. Зоны влияния туристского кластера — ареал функционирования образования, который характеризуется комплексом условий, способствующих усилению межрегиональных и межкластерных взаимодействий. Более того, эти зоны формируются вокруг и внутри туристских центров, а сами кластерные системы оказывают влияние на расширение этих центров, а значит на увеличение площади зон влияния [2; 5].

Отсюда возникает потребность дополнительно подчеркнуть, что модель организации туристских кластеров понимается как совокупность элементов кластера, представленных «ядром» и инфраструктурой, которая представлена совокупностью предприятий-участников, их ролью в институциональной среде, их вкладом в построение «каркаса». Инфраструктура туристской кластерной системы подразделяется на типы [4; 13]:

Таблица 1

Дескриптивные и системообразующие характеристики формирования модели организации туристского кластера [7; 8; 12; 18]

| Категория | Описание | Примеры критериев |
|----------------------------------|--|--|
| Дескриптивные характеристики | Основные (описательные) классификационные критерии туристского кластера. Эти характеристики определяют рекреационную емкость, специализацию, факторы роста инвестиционных вложений, категоризацию агентов, отраслевой состав и т. д. | <ul style="list-style-type: none"> — количество интегрированных секторов и отраслей; — территориальный охват (масштаб реализуемой деятельности); — уровни взаимодействия агентов и их характеристики; — степень скоординированности между конкретными агентами |
| Системообразующие характеристики | Характеристики, определяющие туристский кластер как целостное системное образование, которое отличается структурной спецификой, позициями инициаторов проекта, формой управления, масштабом деятельности и т. д. | <ul style="list-style-type: none"> — способ формирования; — инициация формирования (субъект); — форма управления туристским кластером; — градация уровней структуризации агентов; — территориальный охват (масштаб реализуемой деятельности) |

1. *Жесткая инфраструктура.* Материально-техническая база региона, подчеркивающая возможности обеспечения долгосрочной работоспособности туристского кластерного образования, т. к. включает в себя весь пласт основных и дополнительных компонентов.

2. *Мягкая инфраструктура.* Комплекс «вспомогательных» предприятий и внутренних систем, позволяющих поддерживать ресурсность и функциональность туристских кластеров. Данная категория подчеркивается инновационной, информационно-коммуникационной, социально-культурной и нормативно-правовой составляющими.

Предприятия формируют систему горизонтальных и вертикальных связей для достижения единой цели функционирования. Необходимо отметить, что эффективность модели организации туристских кластеров определяется в том числе синергетическим эффектом от их взаимодействия [9]. Синергетический эффект проявляется в усилении результата взаимодействия

при осуществлении совместной деятельности, что значительно превалирует над возможным вкладом тех же элементов системы, действующих обособленно от нее.

Туристские кластеры — образования, в основе функционирования которых лежат устойчивые взаимосвязи между заинтересованными сторонами, направленные на повышение эффективности развития туристского комплекса территорий и раскрытие потенциала смежных отраслей. Данные взаимосвязи и их специфика определяют рядом факторов и условий, что впоследствии создает основу для формирования организационной модели туристского кластера. Таким образом, можно сделать вывод, что базовые характеристики при составлении такой модели — ряд как естественно образовавшихся, так и искусственно-создаваемых условий, которые можно классифицировать в зависимости от их роли в определении первичных особенностей туристского кластерного образования и стратегической значимости.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова А. Ю. Кластерные принципы организации туристского пространства (мировой опыт) // Сборник «Роль туризма в модернизации экономики российских регионов». — Изд-во: КарНЦРАН, Петрозаводск. — С. 21–27.
2. Бенидзе К. С. Кластерный подход в развитии сферы туризма // Российское предпринимательство. — Том 18, № 6. — 2017. — С. 895–908.
3. Волошинова, М. В. Институциональная среда туристских кластеров: роль конкуренции и партнёрства / М. В. Волошинова, А. В. Кучумов, П. Ю. Еремичева // Экономический вектор. — 2025. — № 1(40). — С. 10–15.
4. Гармидер, А. А. Теоретические аспекты построения модели кластера в туристической сфере региона / А. А. Гармидер // Вестник Оренбургского государственного университета. — 2015. — № 4(179). — С. 250–256.
5. Дирин, Д. А. Кластерный подход к территориальной организации туризма / Д. А. Дирин, Е. Г. Сеницына, А. С. Кусков // Известия Алтайского государственного университета. — 2012. — № 3–1(75). — С. 109–113.
6. Ермакова Ж. А., Холодилина Ю. Е. Туристско-рекреационный кластер как социально-экономическая система // Креативная экономика. — 2021. — Том 15, № 11. — URL: <https://1economic.ru/lib/113799> (дата обращения: 15.05.2025).
7. Каменских Э. А. Условия формирования кластеров туристско-рекреационных услуг в регионе // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 2. — URL: <https://science-education.ru/article/view?id=12786> (дата обращения: 15.05.2025).
8. Кучумов, А. В. основы планирования организационной структуры туристской кластерной системы / А. В. Кучумов, П. Ю. Еремичева // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма: Материалы IX Международной научно-практической конференции, пгт Форос, Ялта, 23–24 мая 2024 года. — Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2024. — С. 8–12.
9. Левченко Т. П., Кулян К. К., Кулян М. К. Кластерный подход к устойчивому развитию туристских дестинаций // Вестник СГУТиКД. — 2012. — № 2(20). — С. 67–72.
10. Нигай, Е. А. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности регионального туристского кластера на основе модели м. портера и системы накопления стоимости / Е. А. Нигай, Ю. С. Лебединская // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2020. — Т. 9, № 2 (31). — С. 255–258.
11. Пьянова А. П. Объединение промышленников в кластеры — от теории к практическим шагам // Управление наукой и наукометрия. — 2008. — № 4. — С. 192–212.
12. Сухов Р. И. Определение совокупности факторов, определяющих условия для создания и функционирования туристско-рекреационного кластера с позиции ресурсного туристского потенциала: географический и историко-культурный аспекты // Успехи современного естествознания. — 2019. — № 10. — С. 113–119.
13. Сухов Р. И. Особенности и проблемы формирования и развития туристских кластеров на Нижнем Дону // Сервис в России и за рубежом. — 2021. — Т. 15, № 3 (95). — URL: <file:///C:/Users/eremicheva.p/Downloads/10+131-146+Sukhov.pdf> (дата обращения: 16.05.2025).
14. Чепрас Н. Г. Роль и сущность коммуникаций в туристской отрасли / Н. Г. Чепрас // Современные коммуникации: Язык. Человек. Общество. Культура: сборник

статей.— Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2012.— С. 38–43.

15. Швец Ю. Ю. Институциональные основы реализации инновационного потенциала региона путем кластеризации туризма // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN1999-2645.— 2015.— № 3(43).— URL: <https://eee-region.ru/article/4306/> (дата обращения: 15.05.2025).

16. Allahar H. The identification and mapping of tourism clusters: an economic development strategy for small

countries // International Journal of Economics, Commerce and Management.— 2015.— Vol. III, Issue 11.— P. 318–335.

17. Fundeanu D. D. Innovative Regional Cluster, Model of Tourism Development // Procedia Economics and Finance.— 2015.— Vol. 23, pp. 744–749.

Kazaryanz I. G., Eremenko I. A., Tkachenko M. A., Sukhovenko A. V. Institutional Formation to Develop Tourism and Recreation Clusters // European Research Studies Journal.— 2018.— Vol. XXI, Special Issue 1.— P. 167–177.



Сергей Сергеевич БУДЯКОВСКИЙ

соискатель
кафедра экономики и управления в сфере услуг
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
budiakovsky@yandex.ru

Sergei S. BUDIAKOVSKI

applicant for a degree
Department of Economics and Management in Services
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

РОЛЬ ЛИЧНОСТНОГО ЗНАНИЯ В КРАУДСОРСИНГЕ

Аннотация. В статье рассматривается, как краудсорсинг использует неявные знания участников сообщества для создания инноваций, и какие проблемы могут возникнуть при выборе лучших решений из множества предложений.

Ключевые слова: личностное знание, краудсорсинг, модель SECI, экстернализация знаний, концепция «Ba», экспертные оценки.

THE ROLE OF PERSONAL KNOWLEDGE IN CROWDSOURCING

Annotation. The article discusses how crowdsourcing utilizes the tacit knowledge of community participants to create innovations, and what problems may arise in selecting the best solutions from a multitude of proposals.

Keywords: Personal knowledge, Crowdsourcing, SECI model, Knowledge externalization, Ba concept, Expert evaluations.

Краудсорсинг* широко используется предприятиями для поиска инновационных решений. Одним из факторов, обеспечивающих его полезность в этом классе задач являются опыт и знания его участников.

По мнению М. Гертлера неявное знание является ключевым фактором в инновациях и конкурентных преимуществах [8]. Для более детального рассмотрения этой мысли потребуется обратиться к более широкой концепции личностного знания.

Личностное знание выражает собой сложный и многогранный уникальный опыт конкретной личности, охватывающий разные аспекты пси-

хической жизни человека и осуществляемой им когнитивной деятельности [2].

Появлением концепции личностного знания мы обязаны философу и химику М. Полани, который рассматривал природу знания и его роль в жизни человека и общества. Он полагал, что знание не ограничивается явными фактами или информацией, но и включает в себя неявные аспекты, которые трудно или невозможно передать языковыми средствами. Такое знание формируется через личный опыт, восприятие и взаимодействие с окружающим миром [9].

Концепция «личностного знания» выросла из более ранних, а именно «личностное суждение» и «интуитивное суждение». Это две очень похожие, взаимосвязанные, но и отличающиеся концепции.

В интуитивном суждении фокус сделан на распознавании проблемы и поиске решения с помощью интуиции, в то время как личное сужде-

* В общем понимании краудсорсинг (crowdsourcing) — это способ организации работы, при котором компания привлекает к решению задач широкий круг людей, используя их знания, опыт и идеи. Обычно это не штатные сотрудники, а привлечённые исполнители, которые выполняют задания добровольно, без трудового договора и оплаты.

ние, является более широкой концепцией, включающей в себя интуитивное суждение, но также подчеркивающее роль личного опыта, восприятия и вовлеченности человека в процесс принятия решений [13].

Работы М. Полани «Личностное знание» и «Скрытое измерение» остаются самыми цитируемыми источниками в сфере менеджмента знаний, но часто интерпретируются неверно [6].

Например, часто встречается предположение, что М. Полани выделял два типа знания, а именно: явное и неявное [6], из-за чего его идеи рассматривают через эту оппозиционную пару [1], где явное может существовать в виде текстов, описываться аналитическими выражениями, благодаря чему его легко опознать, передать, усвоить [3], а неявное же неотделимо от своего носителя и может быть передано только путем непосредственного обучения.

В действительности, это противоречит мнению М. Полани о том, что все знания имеют неявный элемент, и что степень его «скрытности» варьируется [6]. Д. Бурке предлагает представить личностное знание в виде шкалы (см. рисунок):

Другое распространенное заблуждение, это идея о том, что неявное знание можно полностью преобразовать в явное с помощью информационных систем [6].

М. Полани считал причиной появления неявного знания то, что знания специалиста не всегда формализуются, или это происходит только частично, из-за чего они существуют как неявные компоненты сознания специалиста [3].

Благодаря книге Нонаки и Такеучи «Компания, создающая знания» был возрожден интерес к работам М. Полани, а знаменитая цитата «Мы можем знать больше, чем можем рассказать» впервые получила широкое распространение.

Теперь, неявные знания признаются центральным компонентом экономики, основанной на знаниях, а также ключом к инновациям и созданию стоимости [8].

Нонаки и Такеучи представляют описание знаний в организационном контексте. Суть их работы заключается в том, что успешные инновации возникают в результате мобилизации и преобразования неявных знаний с помощью четырех способов преобразования [8].

Совокупность этих взаимосвязанных способов, формирующих спираль создания знаний и объясняющая процесс преобразования неявных и явных знаний, стала известна как модель SECI [6]. Модель рассмотрена в таблице ниже. Модель SECI представлена в таблице.

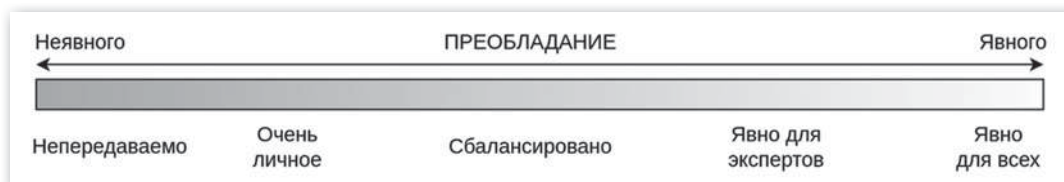


Рисунок — Градация личностного знания

Т а б л и ц а

Модель SECI [4]

| Способ | Описание | Преобразование |
|-----------------|--|-------------------|
| Социализация | Обмен неявными знаниями через совместный опыт, наблюдение, подражание | Неявные → Неявные |
| Экстернализация | Преобразование неявных знаний в явные (например, через обсуждение, запись) | Неявные → Явные |
| Комбинирование | Систематизация и объединение различных явных знаний | Явные → Явные |
| Интернализация | Освоение явных знаний, превращение их в личный опыт | Явные → Неявные |

По мнению автора, именно после публикации «Компании, создающей знания», распространилось жесткое деление личностного знания на явное и неявное.

Ноаки, в своей более поздней работе «Фирма как субъект, создающий знания: Новый взгляд на теорию фирмы», вводит концепцию «Ва». Это японское слово, означающее «место». В статье Ноаки, «Ва» определяется как общий контекст, в котором знания создаются, распространяются и используются. Это не обязательно означает физическое пространство, а скорее специфическое время и пространство, где участники взаимодействуют друг с другом, чтобы создать знания [12].

Так, по мнению автора, благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий, краудсорсинг не только стал возможен как феномен, но и получил огромные преимущества в использовании неявных знаний: уникального опыта энтузиастов, разбросанных по всему миру, а не сосредоточенных в офисе предприятия или исследовательского центра как раньше.

Й. Бенклер, рассматривая пиринговые производства*, писал: «Инновации это коллективный, а не индивидуальный процесс. Это процесс обучения, и поэтому он в решающей степени зависит от коммуникации. Поскольку существует разрыв между глубиной и масштабом коммуникаций и связей внутри человеческого мозга и коммуникациями между людьми посредством языка, процесс производства знаний и обучения всегда происходит с потерями. Знание всегда, по крайней мере частично, является неявным. Поэтому оно трудноуловимое, локальное и социальное» [5, с. 3].

Он же описывает, как сообщества добиваются этого преимущества: «Поскольку знание неявное, его трудно полностью извлечь с помощью механизма собственности или контракта, а также жестких экономических стимулов. Процессы, необходимые для стандартизации знаний и представлений в пакеты, которые могут продаваться на рынках или полностью контролироваться в фирмах, «убыточны»: они теряют информацию о характере решаемой проблемы, индивидуальных и межличностных качествах, которые делают

конкретное решение проблемы наиболее эффективным именно этой командой или той, по этим или тем направлениям и т. д. Сообщества, напротив, лучше используют неденежную мотивацию, как внутреннюю, так и внешнюю, социальную, например статус» [5, с. 3].

Как мы выяснили ранее, краудсорсинг отличается от пирингового производства лишь наличием ставящего задачи организатора и правообладателя на результаты труда сообщества. Иными словами, он также выигрывает от использования неявных знаний цифрового сообщества из высоко мотивированных участников.

Более поздние работы сосредотачиваются на краудсорсинге. Так, Ц. Чэнь отмечает растущую зависимость компаний от внутреннего краудсорсинга для поиска инновационных решений и важность обмена знаниями, который может улучшить идеи, генерируемые сотрудниками [7].

С. Ба и др. исследуют, как обмен знаниями на краудсорсинговых платформах влияет на результаты конкурсов, и приходят к выводу, что обмен знаниями на может сыграть решающую роль в повышении качества решений [10].

По мнению автора, преимущества, получаемые краудсорсингом от использования неявного знания участников сообщества, создают для него и угрозы при поиске инновационных решений. Так как люди при выборе отдают предпочтение уже знакомым вариантам, что обостряется при увеличении объема работ и сжатых сроках. Количество решений, предложенных сообществом, может быть огромным, например, компания BP, после разлива нефти в 2010 г. запросила предложения в рамках краудсорсинга и получила около 123 тыс. идей более чем из 100 стран [15].

Иными словами, при поиске инновационных решений работающие в таких условиях эксперты с большей вероятностью отдадут предпочтение более привычным идеям в ущерб действительно оригинальным [11, 14].

Таким образом, для разрешения противоречия между генерацией инноваций и увеличивающейся сложностью выбора лучшей, следует проводить экстернализацию знаний экспертов и преобразовывать их в правила, которые могли бы отсеивать часть решений и/или изменять их приоритет при рассмотрении и оценке сообществом.

* Пиринговое производство — это способ производства товаров и услуг, основанный на самоорганизующихся сообществах людей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Геннадьевич Б. Р. Отношение между явным и неявным знанием // Перспективы науки и образования. — 2015. — № 1 (13). — С. 10–16.
2. Филипенко С. А. Личностное знание как проблема эпистемологии: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук: специальность 09.00.01 «Онтология и теория познания» / Филипенко Станислава Андреевна; Ин-т философии РАН. — Москва, 2013. — 32 с.
3. Яковлевич Ц. В. Анализ неявного знания // Перспективы науки и образования. — 2014. — № 1 (7). — С. 56–60.
4. Bandera C. [и др.]. Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI) // International Journal of Innovation Studies. — 2017(1). — С. 163–174.
5. Benkler Y. Peer production, the commons, and the future of the firm // Strategic Organization. — 2017. — № 2(15). — С. 264–274.
6. Burke D. Tacit Knowledge Revisited. — 2020. — С. 107–119.
7. Chen Q., Magnusson M., Björk J. Exploring the effects of problem- and solution-related knowledge sharing in internal crowdsourcing // Journal of Knowledge Management. — 2022. — № 11(26). — С. 324–347.
8. Gertler M. Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there) // Journal of Economic Geography. — 2003. — № 3. — С. 7–99.
9. Gudadinni M. Book Review «The Tacit Dimension» by Michael Polanyi // Ushus Journal of Business Management. 2023.
10. Jin Y. [и др.]. Winning by Learning? Effect of Knowledge Sharing in Crowdsourcing Contests // Information Systems Research. — 2021. — № 3(32). — С. 836–859.
11. Litt A. [и др.]. Pressure and Perverse Flights to Familiarity // Psychological Science. — 2010. — № 22. — С. 523–531.
12. Nonaka I., Toyama R., Nagata A. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm // Industrial and Corporate Change. — 2000. — № 9. — С. 1–20.
13. Tartaro A. The Roots of Tacit Knowledge: Intuitive and Personal Judgment in Polanyi's Early Writings (1939–1946) // Tradition and Discovery: The Polanyi Society Periodical. 2021.
14. Winet Y. K., O'Brien E. Ending on a familiar note: Perceived endings motivate repeat consumption // Journal of personality and social psychology. — June, 29, 2022.
15. Почему краудсорсинг не приносит пользы // Большие Идеи [Электронный ресурс]. URL: <https://big-i.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/818927/> (дата обращения: 12.09.2023).



Светлана Александровна СТЕПАНОВА

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

Svetlana A. STEPANOVA

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



Николай Евгеньевич ЗОЛОТУХИН

аспирант
кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
nick-zolotukhin@yandex.ru

Nikolay E. ZOLOTUKHIN

Postgraduate student
Department of Hotel and Restaurant Business
St. Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russia

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА
СТРЕСС-ТЕСТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

Аннотация. В статье рассмотрены современные подходы по обеспечению устойчивой конкурентоспособности предприятия. Определена роль использования технологии стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия в обеспечении его конкурентоспособности. На основе анализа концепций, посвященных проблематике обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях неопределенности разработан алгоритм проведения стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия.

Ключевые слова: инновационное управленческое решение, прогнозирование, гостиничное предприятие, методы прогнозирования.

**ENSURING THE SUSTAINABLE COMPETITIVENESS
OF THE HOTEL COMPANY BASED ON THE APPLICATION
OF THE STRESS TESTING METHOD OF THE BUSINESS MODEL**

Summary. In the article modern approaches were considered to ensure sustainable competitiveness of the enterprise. The role of using stress testing technology of the business model of a hotel enterprise in ensuring its competitiveness is determined. Based on the analysis of concepts devoted to the issues of ensuring sustainable competitiveness of an enterprise in conditions of uncertainty, an algorithm for stress testing the business model of a hotel enterprise has been developed.

Keywords: forecasting, stress testing, hotel company, sustainable competitiveness

Рост объема предложения на рынке гостиничных услуг, вызванный действием ряда государственных инициатив, направленных на привлечение инвестиций в развитие гостиничной индустрии, и непрерывное динамичное изменение запросов потребителей приводит к росту неопределенности на данном рынке. Указанные выше факторы способствуют росту конкуренции и актуализируют проблематику обеспечения надежности, реализуемости и прочности бизнес-модели гостиничного предприятия, которая позволяет формировать его устойчивую конкурентоспособность [4].

Термин «устойчивая конкурентоспособность» был введен в научный оборот недавно. По определению В. Л. Устюжанина устойчивая конкурентоспособность предприятия понимается «как способность организации возвращать или удерживать желаемое положение на рынке в течение длительного промежутка времени, невзирая или благодаря изменениям условий функционирования» [5]. Исследователи Тан Ван Луу и Фелисита Хромякова считают, что под устойчивой конкурентоспособностью предприятия следует понимать способность предприятия создавать такую предпринимательскую структуру, которая позволяет предприятию поддерживать или повышать свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе без ущерба экономическим, социальным интересам общества и внешней среды [8]. Сегодня в научной литературе устойчивая конкурентоспособность предприятия определяется как эффективная деятельность предприятия на рынке для достижения устойчивых конкурентных преимуществ. По мнению Д. Тиса, в основе процессов формирования устойчивых конкурентных преимуществ лежит деятельность предприятия по поиску, интеграции, созданию уникальных ресурсов и реконфигурации компетенций в ответ на изменения во внешней и внутренней среде. Исследователь указал на тот факт, что возможности к организации такой деятельности следует определять как динамические способности организации [7]. Для обеспечения устойчивости конкурентных преимуществ необходимы изолирующие барьеры, которые встроены в управленческие процессы и культуру компании и способствуют снижению мобильности ис-

пользуемых уникальных ресурсов, технологий. Данные барьеры должны стать препятствием для репликации конкурентных преимуществ предприятиями-конкурентами [1].

Предприятие с сильными динамическими способностями может, быстро реагируя на изменения внешних и внутренних факторов деловой среды, внедрять новую или модифицировать существующую бизнес-модель. В свою очередь используемая бизнес-модель предприятия обуславливает гибкость предприятия и его способность сохранять устойчивую конкурентоспособность в условиях роста неопределенности на определенном рынке [1].

Бизнес-модель предприятия описывает процессы и логику осуществления предпринимательской деятельности, направленные на формирование уникальной ценности для потребителя с её последующей монетизацией и получением высокой нормы прибыли. Бизнес-модель включает следующие блоки «ценностное предложение», «организация бизнеса», «потребитель», «ресурсы», «рынок» и «монетизация». Она позволяет провести анализ эффективности использования ресурсов, технологий, спектра инструментов и методов, необходимых для формирования ценности, которая лежит в основе устойчивой конкурентоспособности предприятия [3].

Гостиничное предприятие сталкивается сегодня с различными вызовами — усиление конкуренции, кардинальные изменения туристских потоков, усложнение структуры потребительских предпочтений и рост цифровизации бизнес-процессов [4]. Указанные вызовы определяют повышение уровня неопределенности на рынке гостиничных услуг и являются причинами появления интереса со стороны руководителей гостиничных предприятий к методам прогнозирования, которые позволяют превентивно определить возможные изменения бизнес-модели гостиницы в связи с развитием тенденций на рынке гостиничных услуг, направления трансформации и улучшения показателей определенных блоков бизнес-модели, выявить пределы устойчивости конкурентоспособности и потенциальные критические точки развития средства размещения. Один из таких методов прогнозирования, который позволяет учесть указанные

выше аспекты, является метод стресс-тестирования бизнес-модели предприятия.

Использование метода стресс-тестирования в качестве метода прогнозирования впервые было применено для оценки финансовой устойчивости кредитных организаций. Стресс-тестирование применялось в данной сфере для прогнозирования возникновения рисков наступления кризисных явлений в деятельности финансового учреждения, оценки портфелей ценных бумаг организаций. Со временем руководители компаний реального сектора заимствовали метод стресс-тестирования для превентивного регулирования финансовой устойчивости компании. Позже практика использования стресс-тестирования была распространена для решения более широкого класса задач, в том числе для обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях роста неопределенности [2].

Сегодня под стресс-тестированием предприятия подразумевают одну из форм диагностики хозяйственной деятельности предпринимательской структуры, в ходе выполнения которой анализируются потенциальные результаты развития данной экономической системы в вероятных кризисных условиях [2]. Стресс-тестирование бизнес-модели предприятия представляет собой такой тип метода сценариев, который используется для проверки надежности, жизнеспособности, устойчивости бизнес-модели предприятия в экстремальных экономических условиях или под влиянием складывающихся тенденций на определенном рынке.

Цели стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия:

- оценка способности гостиницы выдерживать конкуренцию в долгосрочном периоде в условиях усиления роли кризисных явлений (снижение спроса на поездки, сокращение деловой активности, появление новых конкурентов);
- выявление потенциальных источников ущерба хозяйственной деятельности гостиничного предприятия и выработка стратегии в случае возникновения данных угроз;
- формирование актуальной системы показателей с учетом формирующихся тенденций на рынке гостиничных услуг для более эффективного использования финансовых, кадровых,

производственных и других ресурсов, улучшения реализуемых в гостинице технологий [9].

При использовании метода стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия, как было отмечено выше, учитываются современные тенденции на рынке гостиничных услуг. К таким тенденциям необходимо отнести внедрение цифровых технологий, персонализацию обслуживания, рост спроса на внутреннем рынке гостиничных услуг.

Анализ теоретических источников [2, 6], посвященных проблематике реализации метода стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия, современной практики использования данного метода прогнозирования трансформации бизнес-модели предприятий реального сектора позволил разработать алгоритм применения метода стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия (рисунк 1).

На первом этапе реализации предложенного алгоритма стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия с помощью проведения интервью с экспертами или «мозгового



Рисунок 1 — Алгоритм стресс-тестирования бизнес-модели гостиничного предприятия (составлено автором на основе источников [2, 6])

| | Потре битель | Ценность | Монетизация | Организа ция | Ресурсы | Рынок |
|---|-----------------|----------|-------------|-----------------|---------|-------|
| Персонализация обслуживания гостей | | | | | | |
| Внедрение цифровых технологий | | | | | | |
| Рост спроса на внутреннем рынке гостиничных услуг | | | | | | |

Рисунок 2 — Тепловая карта матрицы стресс-факторов (составлено автором)

штурма» определяются 3–5 тенденций развития рынка гостиничных услуг. На следующем этапе детально описываются составляющие блоков бизнес-модели гостиничного предприятия «потребитель», «ценностное предложение», «монетизация», «организация бизнеса», «ресурсы», «рынок». По каждому блоку устанавливаются показатели, которые позволяют оценить эффективность реализации данных блоков в исторической ретроспективе.

После реализации первых шагов необходимо сопоставить выявленные тенденции и блоки бизнес-модели гостиничного предприятия, выделить стресс-факторы, которые могут нанести ущерб формированию устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия. Для удобного анализа роли стресс-факторов в обеспечении устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия формируется тепловая карта матрицы — «бизнес-модель — стресс-факторы». Пример такой карты приведен на рисунке 2.

Из приведенного выше примера следует, что персонализация обслуживания гостей может привести к тому, что на рынке у конкурентов появятся новые инструменты персонализации взаимодействия с гостями (чат-боты, рекомендательные системы), которые могут повлиять

на усиление конкуренции. Внедрение новых цифровых технологий способствует изменению портрета потребителей, а на рынке может развернуться «гонка» за их внедрение и эффективное использование, что скажется на уровне устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия. Составление данной тепловой карты требует привлечения экспертов и наличия масштабной информационной базы.

После составления тепловой карты необходимо провести анализ результатов, сформировать базовые сценарии развития тенденций, изменения факторов внутренней и внешней среды и сформулировать рекомендации по изменению существующей бизнес-модели гостиницы или начать работу по внедрению новой бизнес-модели на гостиничном предприятии.

В заключении стоит отметить, что применение метода стресс-тестирования бизнес-модели позволяет эффективно решать задачу обеспечения устойчивой конкурентоспособности гостиничного предприятия в условиях неопределенности, так как предполагает разработку вероятностных сценариев с учетом современных тенденций развития рынка гостиничных услуг и комплексной оценки изменения факторов внутренней и внешней среды.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Катькало, В. С. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса: монография / В. С. Катькало, В. Н. Шемракова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2008. — 384 с.
2. Кобринская, О. Г. Содержание и этапы стресс-тестирования финансовых рисков предприятия / О. Г. Кобринская // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. — 2020. — № 6. — С. 79–85.
3. Орехова, С. В. К вопросу о феномене бизнес-модели / С. В. Орехова, Ю. С. Баусова // Современная конкуренция. — 2020. — Т. 14, № 1(77). — С. 58–75.
4. Степанова, С. А. Факторы повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия в современных условиях / С. А. Степанова, Н. Е. Золотухин // Проблемы современной экономики. — 2023. — № 3(87). — С. 193–197.
5. Устюжанин В. Л. Факторы устойчивой конкурентоспособности организации // Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения: Материалы IV Международной научной конференции, Москва, 17 ноября 2015 года. — Москва: Государственный университет управления, 2015. — С. 309–311.
6. Naaker T. et al. Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model // Futures. — 2017. — Т. 89. — С. 14–25.
7. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities // Long range planning. — 2018. — Т. 51. — № 1. — С. 40–49.
8. Van Luu T., Chromjaková F. Knowledge-based circular economics model for sustainable competitiveness: framework development and analysis // Environment, Development and Sustainability. — 2024. — С. 1–20.
9. Словарь терминов онлайн-сервиса финансового анализа «ФинЭкАнализ Онлайн» [Электронный ресурс] / «ФинЭкАнализ Онлайн» // URL: <https://1-fin.ru/?id=281&t=2349> (дата обращения 03.05.2025).



Дмитрий Сергеевич КОНЮШЕНКО

аспирант*
кафедра экономики и управления в сфере услуг
Санкт-Петербург, Россия
Konyushenko.dima@yandex.ru

Dmitry S. KONYUSHENKO

Postgraduate student
Department of Economics and Management in the Service Sector
St. Petersburg State University of Economics
Saint Petersburg, Russia

**ЭКСПОРТ КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНЫХ УСЛУГ КАК ДРАЙВЕР ПРОДВИЖЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:
ВОЗМОЖНОСТИ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные тенденции развития экспорта конгрессно-выставочных услуг, проведен анализ существующих возможностей на отечественном рынке форумов, конференций и выставок. Акцент сделан на выявление возможностей российских организаторов конгрессно-выставочных мероприятий: укрепление деловых связей, привлечение инвестиций, повышение узнаваемости брендов и технологий. Раскрыты вызовы, с которыми может столкнуться конгрессно-выставочная отрасль в рамках экспортной деятельности, а также проанализированы тенденции экспорта конгрессно-выставочных услуг.

Ключевые слова: Экспорт услуг, конгрессно-выставочная отрасль, конгрессы, выставки, форумы, конференции, MICE, экспорт конгрессно-выставочных услуг, конгрессно-выставочная деятельность.

**EXPORT OF CONGRESS AND EXHIBITION SERVICES AS A DRIVER FOR PROMOTING
RUSSIAN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: OPPORTUNITIES, CHALLENGES AND
PROSPECTS**

Abstract. The article examines current trends in the development of congress and exhibition services exports, analyzes existing opportunities in the domestic market of forums, conferences and exhibitions. The emphasis is on identifying opportunities for Russian organizers of congress and exhibition events: strengthening business ties, attracting investment, increasing brand and technology recognition. The challenges that the congress and exhibition industry may face in the context of export activities are revealed, and trends in the export of congress and exhibition services are analyzed.

Keywords: Export of services, congress and exhibition industry, congresses, exhibitions, forums, conferences, MICE, export of congress and exhibition services, congress and exhibition activities.

*Экспорт услуг в Российской Федерации занимает особо важное значение в виду необходимости ускорения темпов экономического роста в условиях санкционного режима. Согласно при-

* Научный руководитель: Любовь Викторовна Хорева, доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургский государственный экономический университет.

казу Росстата от 29.12.2012 г. № 677 «Об утверждении Методологических положений по организации статистического наблюдения за внешней торговлей услугами», экспортом услуг являются услуги, оказанные резидентами национальной экономики для нерезидентов [3].

В настоящее время в рамках экспорта услуг ключевой отраслью является транспорт — 38%,

следующим показателем являются путешествия — 23%, ИТ услуги — 11%, другие деловые услуги составляют 4%, к числу которых Росстат относит конгрессно-выставочную деятельность, в то же время индустрия конгрессов и выставок является одним из ключевых видов деятельности по экспорту услуг [4].

Конгрессно-выставочная деятельность представляет собой комплексный сервис, включающий организацию и проведение мероприятий. В его состав входят планирование, анализ мест проведения, соответствие площадки формату мероприятия, техническое обеспечение, логистика и др. Несмотря на то, что конечным продуктом являются впечатления и деловые контакты участников, многоэтапная организация превращает конгрессно-выставочные услуги в субъект экспорта. Предлагается не отдельный элемент, а полностью готовый к проведению проект, который можно реализовать в любой точке мира.

К ключевым возможностям развития экспорта конгрессно-выставочных услуг можно отнести критерий мультипликативного эффекта, при проведении мероприятия развивается гостиничная индустрия, транспортная инфраструктура, ресторанный бизнес и т. п. (таблица 1)

В том числе можно рассмотреть критерий мягкой силы, который позволяет сформировать впечатление о Российской Федерации как крупнейшем центре конгрессно-выставочной деятельности (проведение крупнейших мероприятий (ПМЭФ, ПМЮФ, Российско-Африканский Форум, ВЭФ)).

Одной из ключевых возможностей экспорта конгрессно-выставочных услуг Российской Федерации является низкая валютная себестоимость (заработная плата специалистов, оборудование, образовательные услуги в рублях), доходы от проведенных мероприятий в иностранной валюте, что позволяет увеличить выручку от организации и проведения конгрессно-выставочных мероприятий.

Важным преимуществом развития экспорта конгрессно-выставочных услуг в том числе является переориентация потоков из европейских стран в страны Азии, что позволяет отечественным представителям занять новые рынки и укрепиться как крупным игрокам конгрессно-выставочной отрасли в странах СНГ, а также других странах Азии.

Несмотря на ряд преимуществ стоит отметить, что существуют и вызовы, которые затрудняют развитие экспорта конгрессно-выставочных услуг. При выходе на международный рынок конгрессно-выставочной деятельности российские операторы сталкиваются с рядом системных и ситуативных рисков. Основные из них представлены в таблице 2.

К основным рискам, которые относятся как к экспорту конгрессно-выставочных услуг, так и к экспорту услуг в целом, можно отнести колебания курса валют, что вносит неопределенность в ценообразование контрактов и может привести к потерям при конвертации. Помимо этого, рост процентных ставок и инфляции в Российской Федерации повышает стоимость кредитных ресурсов для крупных проектов и затрудняет долгосрочное планирование.

Таблица 1

Возможности экспорта конгрессно-выставочных услуг Российской Федерации

| Критерий | Аргумент | Макро-эффект |
|-------------------------------|--|---|
| Мультипликатор | Каждый 1\$ дохода отрасли создаёт 1,7\$ в смежных отраслях (гостиницы, кейтеринг, транспорт) | Генерирует до 0,2 п. п. ВВП регионов-хозяев мероприятий |
| Soft-power | Форумы формируют «витрину» компетенций (ИТ, креативные индустрии) | Рост доверия → контракты/ПИИ |
| Низкая валютная себестоимость | Большая часть расходов — рублёвая; выручка — валюта | Высокая маржа → быстрая окупаемость инфраструктуры |
| Переориентация потоков | Санкционное сжатие европейского спроса компенсируется ростом деловой мобильности из стран Азии | Диверсификация рисков географии |

Таблица 2

Вызовы, затрудняющие развитие экспорта конгрессно-выставочных услуг

| № | Фактор риска | Описание |
|---|---|--|
| 1 | Санкции и финансовые ограничения | Ограниченный доступ к международным платёжным системам (отключение от SWIFT, блокировки банковских расчётов) затрудняет расчет по контрактам и создает риск валютных потерь. Запрет на участие российских компаний в ряде западных выставок и конгрессов снижает число площадок для продвижения услуг и формирует неопределённость контрактов |
| 2 | Имиджевые и политические барьеры | Попытки «искусственного изолирования» России и формирование негативного образа страны ведут к отказам международных ассоциаций от сотрудничества в сфере конгрессно-выставочной отрасли. Низкая лояльность западных клиентов и осторожность организаторов в выборе площадок приводят к росту оттока конференций в более «нейтральные» локации |
| 3 | Недостаточно развитая инфраструктура и территориальная дифференциация | В регионах отсутствует достаточное количество современных выставочных центров и поддерживающих объектов (отельных номеров, конференц-залов, технологических хабов). Долю региональных площадок в общенациональном объёме конгрессно-выставочной деятельности планируется увеличить до 32%, но для этого потребуются значительные инвестиции и время [1] |
| 4 | Низкий уровень сервиса и технологий | По качеству организации, цифровизации и клиентской поддержки российские операторы пока уступают ведущим мировым брендам (Messe, Reed Exhibitions, Informa). Переход к гибриднему и виртуальному формату событий требует внедрения современных онлайн-платформ и навыков их эксплуатации, что требует дополнительных инвестиций и подготовки кадров |
| 5 | Организационные барьеры | Отсутствие единого реестра и системы лицензирования операторов конгрессно-выставочных услуг усложняет контроль качества и мешает международному признанию российских игроков [2, с. 100] Административная нагрузка на организаторов (сертификация, согласования, налоговые риски) увеличивает издержки и снижает конкурентоспособность [2, с. 99] |

Исходя из проведенного анализа возможностей и трудностей к перспективам развития экспорта конгрессно-выставочных услуг можно отнести: увеличение общего оборота объёмов рынка, рост доли Российской Федерации на мировых рынках конгрессно-выставочной деятельности, переориентация на страны СНГ, Ближнего Востока, Северной Африки, сотрудничество с международными операторами конгрессно-выставочной деятельности.

Таким образом, экспорт конгрессно-выставочных услуг создаёт уникальные возможности

для развития российских компаний: от увеличения прибыли до укрепления имиджа на мировых рынках. Предоставление уникального сервиса, передача успешного опыта организации и проведения мероприятий являются главными преимуществами организаторов конгрессов, выставок или форумов. Правильный подход, а также учет правовых особенностей и логистических аспектов позволит российским организаторам быть конкурентоспособными в рамках международной деятельности и регулярно расширять географию проводимых мероприятий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Борьба за имидж и успешность: какие регионы наиболее активны на конгрессно-выставочном рынке России // Торгово-промышленная палата Российской Федерации URL: <https://news.tpprf.ru/ru/media/6149557/> (дата обращения: 20.04.2025).

2. Конюшенко, Д. С. Механизм экспорта конгрессно-выставочных услуг в страны СНГ / Д. С. Конюшенко // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2024. — № 4. — С. 98–104.

3. Приказ «Об утверждении методологических положений по организации статистического наблюдения за внешней торговлей услугами» от 29.12.2012 №№ 677 // Российская газета. — 2012 г. — Ст. II с изм. и допол. в ред. от 29.12.2012.

4. Статистика внешнего сектора. Экспорт отдельных видов услуг по субъектам Российской Федерации // Банк России URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ets/ (дата обращения: 20.04.2025).



Антон Валерьевич КОСПОЛОВ

аспирант*

кафедра экономики и управления в сфере услуг
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
kospolovanton@yandex.ru

Anton V. KOSPOLOV

Postgraduate student

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

ПОДДЕРЖКА КИНОПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ УСЛУГ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Аннотация. В данной статье рассматривается вопрос оценки эффективности государственных программ поддержки кинопроизводства, реализуемых в субъектах РФ, с точки зрения их влияния на развитие услуг креативных индустрий. В работе представлены результаты исследования такой поддержки в 13 регионах, сделаны выводы о её влиянии как на местные киноиндустрии, так и на местные креативные индустрии в целом. В завершении предлагаются меры по увеличению частоты задействования в съемках местных кадров.

Ключевые слова: креативные индустрии, киноиндустрия, государственная поддержка кинопроизводства, рибейт.

SUPPORT FOR FILM PRODUCTION AS A DRIVER OF CREATIVE INDUSTRIES SERVICES DEVELOPMENT

Abstract. This article examines the effectiveness of government film production support programs implemented in the regions of the Russian Federation, focusing on their impact on the development of services within the creative industries. The study presents findings from an analysis conducted in 13 regions and provides conclusions about the influence of such support both on local film industries and on regional creative industries as a whole. The article concludes with proposed measures to increase the involvement of local professionals in film productions.

Keywords: creative industries, film industry, government support for film production, rebate.

Креативные индустрии занимают всё более важное место в мировой экономике. По данным ЮНЕСКО доля креативных индустрий в занятости населения в странах мира составляет около 2,6–10,3% [15]. В нашей стране особое внимание развитию креативных индустрий уделяется

на уровне Президента и Правительства Российской Федерации, о чем свидетельствуют принятые в последнее десятилетие официальные документы [8]. Так, Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в рамках достижения национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» установлена задача по увеличению доли креативных

* Научный руководитель: Л. В. Хорева, доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургский государственный экономический университет

индустрий в экономике страны [2]. В свою очередь, формирование благоприятной институциональной среды и расширение инфраструктуры для развития системы креативных индустрий обозначено в качестве одной из задач государственной культурной политики, утвержденной Указом Президента РФ от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» [1]. В целях развития креативной экономики, основанной на человеческом капитале и историко-культурном наследии народов Российской Федерации, распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 г. № 2613-р утверждена Концепция развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года [3]. Наконец, в 2025 г. вступил в силу Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», в котором разграничены полномочия федеральных органов государственной власти и органов государственной власти субъектов РФ в сфере креативных индустрий, определены меры государственной поддержки креативных индустрий.

Несмотря на развитие всех креативных индустрий в целом, обозначенный в указанных выше документах, некоторые креативные индустрии получают большую государственную поддержку, нежели другие «коллеги» по креативной экономике.

Поддержка киноиндустрии в России на федеральном уровне осуществляется на протяжении почти 30 лет: в 1995 году Правительством РФ был создан федеральный фонд социальной и экономической поддержки отечественной кинематографии (будущий Фонд кино), а в 1996 г. был принят Федеральный закон от 22.08.1996 г. № 126-ФЗ «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации». В те же годы субъектами РФ начали приниматься региональные законы о поддержке киноиндустрии. Но такие законы носили преимущественно декларативный характер и не предусматривали создания и системного использования инструментов поддержки кинопроизводителей.

Характер государственной помощи киноиндустрии на региональном уровне стал меняться во второй половине 2010-х гг. В 2016 г. Администрация Приморского края разработала

и начала использовать порядок предоставления субсидий организациям кинематографии. Такие субсидии, по своей сути, являлись рибейтами — финансовыми инструментами поддержки, направленными на компенсацию кинопроизводителям части затрат, которые они понесли на территории региона [14, с. 96].

В 2017 г. Агентством стратегических инициатив (АСИ) и Ассоциацией продюсеров кино и телевидения (АПКиТ) был запущен проект «Кино России», направленный на создание благоприятных условий для кино- и телепроизводства в регионах РФ [7]. Пилотными участниками проекта стали 10 субъектов РФ: Калининградская, Ульяновская, Самарская, Новгородская, Иркутская, Московская, Ростовская области, Республика Карелия, Краснодарский край и г. Санкт-Петербург [4].

Проект «Кино России» массово вовлекает субъекты РФ в процесс оказания поддержки кинопроизводителей. Усилия АСИ и АПКиТ направлены на то, чтобы во всём большем числе регионов появлялись рибейты и кинокомиссии — специальные организации, представляющие собой «службу одного окна», осуществляющие посреднические функции между местными, региональными властями и кинопроизводителями, а также оказывающие организационную, консультационную и иные виды поддержки киногруппам. Так, по данным АПКиТ на май 2025 г., участниками проекта «Кино России» стали уже 25 субъектов РФ, из них в 14 осуществляется выплата рибейтов. В то же время, уже в 41 регионе созданы кинокомиссии или организации, осуществляющие их функции.

Стоит отметить, что в силу специфики российского рынка кинопроизводства, большинство крупных кинокомпаний сосредоточено в столичных регионах — Москве и Санкт-Петербурге, поэтому регионами осуществляется поддержка преимущественно иногородних кинопроизводителей. Учитывая рост заинтересованности регионов в оказании поддержки кинопроизводителей, актуализируется вопрос об эффективности существующих программ такой поддержки.

Использование механизмов государственной поддержки кинопроизводителей в различных странах Европейского союза, Великобритании, США, Республики Корея и других позволило появиться множеству исследований зарубежных

авторов об её эффективности. Примерами таких работ являются [10; 11; 12; 13]. В то же время, сравнительно небольшой срок существования программ региональной поддержки кинопроизводителей, дефицит доступной информации и другие факторы являются причинами крайне малого числа аналогичных исследований в России.

Оценка эффективности программ поддержки кинопроизводителей в российских регионах может основываться на различных показателях:

а) число приезжающих в регион туристов после выхода в прокат «поддержанного» фильма;

б) разница между размером средств, потраченных кинопроизводителями на территории региона, и размером средств, потраченных регионами на предоставление рибейтов;

в) влияние на местные креативные индустрии.

Использование первого показателя осложнено отсутствием в открытом доступе данных, необходимых для корректного анализа. Сопоставление ежегодной динамики роста туристского потока и года выхода в прокат фильма может показать корреляцию между ними. Однако, такая корреляция вовсе не означает наличие причинно-следственной связи.

Вызывает сомнение и целесообразность применения второго показателя. В действительности, рибейт предполагает компенсацию лишь части затрат, понесенных кинопроизводителем на территории региона. Таким образом, при рибейте 20% кинопроизводитель, заплатив в регионе 100 млн руб., получит обратно 20 млн руб. То есть, регион получает прибыль размером в 80 млн руб. Однако, данная прибыль будет распределена между различными субъектами экономической деятельности, а не осядет в полном объеме в региональном бюджете. При отсутствии мультипликационного эффекта в экономике региона, спровоцированного вложенными кинопроизводителями средствами, едва ли можно судить об эффективности рибейта.

Для корректной оценки эффективности государственных программ поддержки кинопроизводителей в субъектах РФ считаем наиболее удачным применение третьего показателя, направленного на изучение влияния такой поддержки на местные креативные индустрии.

Особенность киноиндустрии заключается в том, что в процессе кинопроизводства задействованы представители многих смежных креа-

тивных индустрий, такие как гримёры, костюмеры, художники, декораторы, визажисты, композиторы, дизайнеры, монтажеры и т. д. Кинопроизводители, приезжая в регион, могут привлекать к съемкам местных представителей перечисленных креативных профессий, что положительно влияет на развитие местных креативных индустрий за счет приобретения местными кадрами как профессионального опыта, так и весомых кейсов для наполнения портфолио. Более того, к кинопроизводству могут привлекаться местные актеры и специалисты в сфере кино (режиссеры, сценаристы, операторы и т. д.). Таким образом, поддержка кинопроизводства будет оказывать положительное влияние на местную киноиндустрию, являющуюся частью региональных креативных индустрий.

Для оценки степени вовлеченности представителей местных креативных индустрий в процесс производства поддержанных фильмов был проведен контент-анализ региональных СМИ, суть которого заключалась в поиске новостей с упоминанием участия в съемках фильмов таких представителей. Для контент-анализа были отобраны 160 фильмов, снятых в 13 субъектах РФ (Калининградская, Ленинградская, Мурманская, Новгородская, Нижегородская, Псковская, Калужская, Тульская, Астраханская, Воронежская области, Краснодарский, Пермский, Приморский края), оказывающих наиболее активную поддержку кинопроизводителей. В 52 (32,5% проектов) приняли участие местные актеры. В 19 (11,88%) проектах были задействованы местные специалисты в сфере кино. Местные представители креативных индустрий (кроме киноиндустрии) способствовали производству 10 (6,25%) проектов [5, с. 81]. Причем факт участия в съемках представителей местных креативных индустрий был установлен только в 4 регионах: Калининградской области, Мурманской области, Новгородской области и Пермском крае. Среди причин малой активности местных креативных индустрий в съемках можно выделить: отсутствие подходящих кадров и нежелание приезжих кинопроизводителей работать с незнакомыми исполнителями.

Помимо результатов контент-анализа судить о влиянии поддержки кинопроизводителей на местные киноиндустрии в некоторых регионах позволяют и другие факторы. Так, за 2023 г.

в Новгородской области открылось 3 новых организации с ОКВЭД 59.11 — «Производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ» [9]. В свою очередь, в Пермском крае, на фоне роста популярности региона у кинокомпаний, возникла необходимость в профессиональной подготовке местных специалистов, поэтому на базе пермского кампуса НИУ ВШЭ был запущен курс дополнительного образования по специальности «Продюсирование в сфере кинопроизводства» [6].

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что инструменты поддержки кинопроизводителей оказали положительное влияние на местные креативные индустрии

лишь в некоторых регионах. Такие инструменты обладают значительным потенциалом для развития, в первую очередь, местных киноиндустрий, в том числе через привлечение к съемкам местных актеров или других специалистов, а также через создание ресурсных фондов кинооборудования, что может стать основой для возникновения местных киностудий. В четырех субъектах РФ в будущем может быть отмечено значительное влияние инструментов поддержки кинопроизводителей на местные креативные индустрии. Субъекты РФ могут самостоятельно повлиять на частоту привлечения к съемкам местных кадров, обозначая для кинопроизводителей соответствующие условия при предоставлении рибейтов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Указ Президента РФ от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики». Эл. адрес, дата обращения?
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Эл. адрес, дата обращения?
3. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 г. № 2613-р «Об утверждении Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года». Эл. адрес, дата обращения?
4. Выгодный рибейт: как десять регионов планируют стать центрами развития киноиндустрии в РФ [Электронный ресурс]. — URL: <https://gclnk.com/7Z0EolQa> (дата обращения: 21.05.2025).
5. Косполов, А. В. Региональные особенности поддержки кинопроизводства на основе стимулирования организации киносъемок иногородними киногруппами: дис. ... магистра / А. В. Косполов. — СПб, 2024. — 109 с.
6. Пермский кинокластер: как Вышка готовит профессиональных кинопродюсеров [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.hse.ru/news/edu/1038432644.html> (дата обращения: 21.05.2025).
7. Проект «Кино России» [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rusproducers.com/cinema> (дата обращения: 21.05.2025).
8. Сферы услуг креативных индустрий в государствах-участниках СНГ: правовое регулирование и инновационные практики / Л. В. Хорева, М. В. Волошинова, Е. Е. Шарафанова, А. В. Шраер // Ученые записки Международного банковского института. — 2024. — № 3 (49). — С. 234–251.
9. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Новгородской области [Электронный ресурс]. — URL: <https://53.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 21.05.2025).
10. Button P. Do tax incentives affect business location and economic development? Evidence from state film incentives / P. Button // Regional science and urban economics. — 2019. — Т. 77. — Pp. 315–339.
11. Collins A. Transformation, job creation and subsidies to creative industries: The case of South Africa's film and television sector / A. Collins, J. Snowball // International Journal of Cultural Policy. — 2015. — Т. 21. — № 1. — P. 41–59.
12. Hart M. Film financing and tax policy / M. Hart // Federal Lawyer. — 2017. Страницы?
13. Olsberg J., Barnes A. Impact analysis of fiscal incentive schemes supporting film and audiovisual production in Europe. — 2014. Номер журнала? Страницы?
14. Orankiewicz A. The role of public support for the film industry—an analysis of movie production incentives in Europe / A. Orankiewicz // Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. — 2022. — Т. 66. — № 2. — С. 90–104.
15. UNESCO Institute for Statistics data on cultural employment. On-line database [Электронный ресурс]. — URL: <https://databrowser.uis.unesco.org/> (дата обращения: 21.05.2025).



Галина Алексеевна КАРПОВА

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

Galina A. KARPOVA

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



Владимир Петрович РУГЛОВ

аспирант
кафедра экономики и управления в сфере услуг
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
vruglov@yandex.ru

Vladimir P. RUGLOV,

Postgraduate student
Department of Economics and Management in the Service Sector
St. Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТУ СОВРЕМЕННЫХ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Менеджмент предприятий гостиничной индустрии постоянно находится в поиске новых способов повышения качества обслуживания и оптимизации затрат. В статье рассмотрены актуальные цифровые инновации, применение которых может повысить эффективность бизнес-процессов российских гостиничных предприятий, в частности роботизация отелей. Автор утверждает, что цифровая инновация становится успешной инвестицией, если она решает реальную проблему гостиничного бизнеса, интегрирована в экосистему отеля, а ее результативность подтверждается оптимизацией затрат и улучшением опыта гостя. В противном случае цифровая инновация ведёт к разочарованию всех участвующих сторон и финансовым потерям.

Ключевые слова: цифровизация, цифровые инновации, гостиничные предприятия, бизнес-процессы гостиничных предприятий, сервисные роботы, роботизация гостиницы.

DIGITAL INNOVATIONS FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES OF HOTEL ENTERPRISES: ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE

Abstract. The management of the hotel industry enterprises is constantly looking for new ways to improve the quality of service and optimize costs. The article discusses current digital innovations, the use of which can increase the efficiency of business processes of Russian hotel enterprises, in particular, the robotization of hotels. The author argues that digital innovation becomes a successful investment if it solves the real problem of the hotel business, is integrated into the hotel ecosystem, and its effectiveness is confirmed by

optimizing costs and improving the guest experience. Otherwise, digital innovation leads to the disappointment of all parties involved and financial losses.

Keywords: digitalization, digital innovations, hotel enterprises, business processes of hotel enterprises, service robots, hotel robotization.

За последние 5–10 лет произошла существенная эволюция интернет-технологий, характеризующаяся значительным увеличением пропускной способности как проводных, так и сотовых каналов передачи данных.

В сегменте мобильного интернета также наблюдается существенный прогресс: от ограниченного покрытия 3G до повсеместного распространения высокоскоростных сетей 4G и 5G (важно сказать, что пока что сети пятого поколения действуют на ограниченных территориях в Российской Федерации, однако к 2035 году планируется более масштабное покрытие территорий страны данным типом сетей, обеспечивающим качественную передачу данных на множестве подключённых устройств одновременно без существенной потери качества соединения) [6].

Данная технологическая трансформация позволила не только увеличить скорость передачи данных, но и существенно расширить возможности их использования в различных сферах жизни, включая сферу услуг, туризм и гостеприимство и гостиничные предприятия в частности.

Перед тем, как рассмотреть вопрос того, как именно это сказалось на гостиничных предприятиях, важно будет обратить внимание на ещё одну яркую тенденцию последних десяти лет — бум развития микроэлектроники.

За последние десять лет появились различные ноутбуки, планшеты, смартфоны, которые от дорогих игрушек эволюционировали в высокотехнологичные инструменты с огромным потенциалом использования.

Взять, к примеру современные смартфоны. Сегодня сложно представить человека, который бы покидал дом без смартфона в кармане. Именно смартфона. Человек с кнопочным телефоном вызовет у нас сегодня, пожалуй, даже большее удивление, чем человек без телефона в принципе. Оно и понятно, современные трубки способны быть незаменимым электронным помощником, с которым мы начинаем свой день —

когда на нем звонит будильник, и заканчиваем за вечерним просмотром социальных сетей или же неспешным чтением книг. Смартфон сегодня — это и навигатор, и книга, и окно во все социальные сети (чаты с друзьями, коллегами, родственниками), и камера, и многое многое другое.

Именно поэтому современный телефон так популярен, не важно от какого производителя, смартфон как вид устройства — самый популярный продукт микроэлектроники.

В контексте нашего исследования самое важное для гостиничных предприятий это то, что современный уровень микроэлектроники способен раскрыть потенциал современных сетей проводного и без проводного интернета, и этот процесс взаимен. Другими словами, без продвинутого смартфона вы не сможете вкусить всех прелестей быстрого интернета, не сможете адекватно использовать электронные сервисы так, чтобы это действительно делало вашу жизнь более комфортной. И наоборот, без скоростных сетей, таких как сети 4g и 5g, вы не сможете в полной мере насладиться прекрасным смартфоном у вас в руках.

Итак, современный потребитель способен прямо со своего телефона посмотреть как проехать до интересующего его отеля, заказать себе такси или же купить любой билет на любой транспорт, как минимум он может просто дойти до отеля по навигатору в смартфоне и с этого же смартфона забронировать себе номер. Этим определяется актуальность использования различных цифровых технологий, которые могли бы грамотно быть встроены в бизнес-процессы гостиничного предприятия, то есть обеспечить цифровизацию бизнес-процессов гостиничного предприятия.

Цифровизация — это внедрение цифровых технологий в различные сферы жизни, преобразование рабочих процессов и данных в цифровой формат. Целью цифровизации является решение привычных задач более быстрым, удобным и эффективным путем [1, с. 499].

По мнению исследователей (Карпова Г. С., Кострюкова О. Н., Максимовская О. А., Митюшкина А. А., Т. А. Овсянникова, Тырква Х. В., Хорева Л. В., Шарафанова Е. Е.) «именно сфера услуг — это поле для функционирования предприятий и организаций «цифрового» сектора экономики» (подобные услуги имеют различные названия: IT-услуги, электронные услуги, цифровые услуги, digital-услуги и т. п.), а использование специальных знаний и новейших, в том числе, информационных технологий, становятся ключевыми факторами создания добавленной стоимости [Цит. по: 2, с. 93].

В цифровизацию гостиничных предприятий входит использование таких технологий как: внедрение бесконтактных сервисов — самостоятельное заселение и выезд через мобильные приложения или интерактивные терминалы, что снижает нагрузку на сотрудников ресепшена; использование чат-ботов и голосовых помощников для оперативной коммуникации с гостями, бронирования и заказа услуг; внедрение технологий интернета вещей (IoT), например, управление освещением, климат-контролем и мультимедийными устройствами через смартфоны; использование технологий виртуальной и дополненной реальности для маркетинга и продаж, например, виртуальные туры по отелю и т. п. [3, с. 23].

Роботизация также является одной из основных технологий, обеспечивающих эффективную цифровизацию бизнес-процессов гостиничных предприятий.

В данной статье мы поговорим о том, какие именно функции выполняют роботы в гостиничных предприятиях, как это технически реализовано, как это повышает эффективность бизнес-процессов отеля, а также насколько это экономически эффективно и какие отзывы гостей собирают подобные инновации.

В японском отеле Henn-na Hotel активно использовались гуманоидные роботы и роботы-носильщики. В их функции входили следующие обязанности: регистрация гостей на ресепшен; доставка багажа в номера; консьерж-сервис (ответы на вопросы).

Отелем были использованы роботы с искусственным интеллектом, который помогал осуществлять программному обеспечению распоз-

навание лиц и речи гостей. Навигация роботов в помещениях отеля была обеспечена датчиками и картами отеля, что позволяло роботу самостоятельно перемещаться по коридорам и лифтам.

Что касается экономической эффективности, отель смог снизить штат персонала на ресепшен и в службе доставки грузов. При этом первоначальные вложения были высокими, однако экономия на зарплате и интерес гостей сделали проект перспективным.

Реакция гостей в целом была положительной — они хвалили отель за уникальность и технологичность, однако часть гостей жаловалась на ограниченную способность роботов к эмпатии и помощи в нестандартных ситуациях.

Однако долго роботы на выбранных позициях в отеле не продержались. Начавшие свою работу в 2015, в 2019 году, спустя три с половиной года со времени открытия, отель Henn-na в Сасебо объявил, что намерен сократить «штат» роботов более чем вдвое. Так как они не справлялись со своими обязанностями. Роботы не могли решать сложные проблемы клиентов, а персонализация предложений также не оправдала себя, ведь электронные помощники, встроенные в смартфоны гостей, знали своих хозяев куда лучше и могли быстрее подсказать ответ на интересующий гостя вопрос [5].

Отсюда мы делаем вывод о том, что инновация роботизации отеля работает лишь в том случае, когда решается реальная проблема, задача на гостиничном предприятии. Если же после внедрения пусть и разрекламированной, привлекающей внимание потребителя технологии не наблюдается повышения эффективности работы гостиничного предприятия, целесообразнее эту технологию не использовать.

Следующим отелем, который использует в своей работе роботов, является отель Aloft в Сан-Хосе, США.

В данном отеле используется робот Botlr от Savioke. В его функционал входит доставка еды, полотенец, туалетных принадлежностей в номера, а также выполнение других мелких поручений.

Когда нового робота привозят в отель, специалист компании проходит с ним все помещения отеля, управляя им самостоятельно, создавая в этот момент в голове робота карту помещений,

чтобы тот мог в дальнейшем спокойно ориентироваться в отеле, знать, где расположены лифты, номерной фонд и т. д. Роботы этого типа оснащены сенсорами LiDAR и камерами для поиска пути, обладают встроенным ИИ, умеют взаимодействовать с гостями через экран и голосовые команды. Управление происходило через централизованную систему. Робот также связан с системой управления отелем и способен сам себе вызвать лифт, позвонить гостю в номер чтобы известить о своём прибытии. После доставки предметов данный робот спрашивает гостя, насколько тот удовлетворён сервисом отеля и передаёт эту информацию на ресепшн, он также задерживается на несколько минут после доставки, чтобы гость мог с ним сфотографироваться, что обеспечивает отелю дополнительный бесплатный пиар в социальных сетях [4].

Если говорить про экономическую эффективность использования данных роботов, снижение нагрузки на обслуживающий персонал позволило увеличить скорость выполнения поручений и повысить удовлетворённость клиентов. Инвестиции быстро окупались за счёт оптимизации работы. Реакция гостей очень позитивная — гости воспринимают роботов как новаторский и удобный сервис, повышающий комфорт пребывания.

Здесь мы видим пример того, как роботизация действительно может помочь поднять степень удовлетворённости клиентов и снизить нагрузку с персонала, если роботам отводят узкий спектр рутинных задач, с которыми они могут прекрасно справляться сами, без необходимости постоянного вмешательства со стороны персонала.

В России роботизация гостиниц в настоящее время находится на начальном этапе и пока мы не можем рассмотреть конкретные случаи применения роботизации, эффективность которых можно было бы подтвердить или опровергнуть. Однако мы без всякой тени сомнения можем сказать, что в ближайшем будущем отечественные гостиничные предприятия, в первую очередь сетевые отели 3–4* будут внедрять данную техно-

логию в свою работу с целью эффективной цифровизации своих бизнес-процессов.

Реальные кейсы показывают, что роботы в гостиницах выполняют разнообразные функции: от регистрации и уборки до доставки и консьерж-услуг. Технические решения базируются на искусственном интеллекте, распознавании лиц, сенсорных системах и автономной навигации. В экономическом плане автоматизация чаще всего оправдана за счёт снижения расходов на персонал и повышения качества обслуживания. Гости в большинстве случаев положительно воспринимают инновации, хотя иногда данный аспект требует дополнительного обучения и адаптации к новым технологиям.

Роботы нашли свою устойчивую нишу в гостиничном бизнесе. Наиболее успешны они там, где выполняют чёткие, повторяющиеся, физические или информационные задачи: доставка в номера, автоматизированная регистрация, предоставление базовой информации. Экономическая выгода достигается за счёт оптимизации рабочего времени персонала, повышения скорости обслуживания и создания уникального гостевого опыта.

Опыт Aloft показывает, что технология приносит пользу, когда она надёжна, интегрирована и решает реальную проблему. Опыт Henn-na предупреждает: роботизация ради роботизации, без учёта практичности, надёжности и истинных ожиданий гостей, ведёт к разочарованию и финансовым потерям.

Мы считаем, что роботы не заменят работников гостиничных предприятий полностью. Они лишь станут инструментом, который снимет с персонала нагрузку по выполнению рутинных задач и даст возможность сосредоточиться на более сложных проблемах клиентов, позволит больше уделить внимания человеческому взаимодействию с гостем, которое и даёт ощущение сервиса и гостеприимства. Роботы становятся не заменой персонала, а умными помощниками, позволяющими отелям работать эффективнее и удивлять гостей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бацына, Я. В. Влияние тенденций цифровизации на индустрию гостеприимства / Я. В. Бацына, Н. В. Мордовченков // Креативная экономика. — 2020. — Том 14. № 4. — С. 497–508.

2. Карпова, Г.А. Цифровая трансформация сферы услуг в странах-участниках СНГ / Г.А. Карпова, О.Н. Кострюкова, Л.В. Хорева, О.А. Максимовская, Е.Е. Шарафанова // Техничко-технологические проблемы сервиса. — 2023. — № 2 (64). — С. 92–96.

3. Сарафанова, А.Г. Технологии смешанной реальности в туристской сфере / А.Г. Сарафанова, А.А. Сарафанов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2021. — Т. 7. № 4. — С. 20–33.

4. Как делали робота-дворецкого Botlr [Электронный ресурс] // Портал «Hi News.ru». — Режим доступа:

<https://hi-news.ru/robots/kak-delali-robota-dvoreckogo-botlr.html> (дата обращения: 17.05.2025).

5. Роботы вместо людей. История японского отеля Henn-na, у которого не получилось [Электронный ресурс] // Портал «HOTEL report». — Режим доступа: <https://ru.hotel.report/technology/roboty-vmesto-lyudej.-istoriya-yaponskogo-otelya-henn-na-u-kotorogo-ne-poluchilos?ysclid=mb0deleyrl766147384> (дата обращения: 17.05.2025).

6. Что такое 5G и где есть в России [Электронный ресурс] // Портал «RG.RU специальный проект технологии». — Режим доступа: <https://rg.ru/2025/02/12/chto-takoe-5g-i-gde-est-v-rossii.html#4> (дата обращения: 15.05.2025).



Полина Михайловна НЕНАШЕВА

аспирант
программа
«Региональная и отраслевая экономика»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
nenashka@yahoo.co.uk

Polina M. NENASHEVA

Postgraduate student
programm «Regional and Sectoral Economics»
Saint-Petersburg State University of Economics
St. Petersburg, Russia

РАЗВИТИЕ БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ: БРЕНДИНГ МЕСТА КАК ЯВЛЕНИЕ

Аннотация. Статья представляет анализ теоретических основ брендинга территорий с опорой на работы российских и зарубежных авторов. В ней подчеркивается важность территориального брендинга как основного инструмента маркетинга территорий, анализируются его составляющие, характеристики и особенности. В статье также представлена концепция персонификации региона как перспективного подхода к брендингу.

Ключевые слова: брендинг места, разработка бренда, маркетинг территории.

TERRITORY BRAND DEVELOPMENT: PLACE BRANDING AS A PHENOMENON

Abstract. The article presents an analysis of the theoretical foundations of place branding based on the works of Russian and foreign authors. It emphasizes the importance of territorial branding as the main tool of territorial marketing, analyzes its components, characteristics and features. The article also presents the concept of regional personification as a promising approach to branding.

Keywords: place branding, brand development, territory marketing.

В мире, где все конкурирует за внимание, понимание развития бренда территории и брендинга места больше не роскошь, а необходимость. Речь идет не просто о нанесении логотипа на карту, речь идет о создании повествования, которое резонирует с миром. Брендинг территорий эволюционировал от чисто экономического фокуса к охвату материальных и нематериальных ценностей региона, подчеркивая участие заинтересованных сторон и вовлеченность жителей [11]. Успех бренда зависит не только от маркетинговых кампаний, но и от глубокого понимания его уникальных активов, проблем и устремлений. Это требует сотрудничества между секторами, взаимодействия с жителями и приверженности аутентичному повествованию историй [10, 11, 13, 16]. Только тогда территория может по-настоящему процветать в глобализованном мире.

В 2002 году Саймон Анхольт [8, 9], ведущий специалист по брендингу территорий, ввел в обращение термин «брендинг территории». Отсутствие единого определения «брендинга территории» обусловлено относительной новизной этой области, что приводит к разнообразным толкованиям терминов исследователями. В таблице показано, насколько по-разному российские и зарубежные ученые описывают это явление.

Определение брендинга места затрудняется отсутствием четкого понимания того, кто является субъектом бренда.

Брендинг города часто определяется как восприятие города «внешними потребителями», то есть туристами, инвесторами и людьми, которые рассматривают возможность переезда. Но отсутствие четкого понимания того, кто именно является «владельцем» бренда, вызывает спор [13].

Определения брендинга места

| Автор | Определение |
|--|--|
| Anholt S., 2007 [7] | «Процесс создания, планирования и распространения имени и идентичности с целью создания репутации или управления ею. Конкурентная идентичность территории» |
| Kavaratzis M., Ashworth G., 2008 [14] | «Многомерная конструкция, состоящая из многофункциональных, чувственных и материальных частей, которые в совокупности создают уникальный набор ассоциаций с местом в общественном сознании» |
| Moilanen T., Rainisto S. K., 2009 [18] | «Впечатление, которое территория производит на целевую аудиторию, сумма всех материальных и символических элементов, которые делают место уникальным; придание территории дополнительной привлекательности за счет создания фирменного стиля» |
| Zenker S., Braun E., 2010 [20] | «Система ассоциаций в сознании «потребителей территории», основанная на визуальных, вербальных и ментальных впечатлениях от места» |
| Мешеряков Т.В., 2010 [2] | «Символическая, виртуальная психоэмоциональная и социальная структура в восприятии потребителей, отражающая совокупность геополитических, эколого-социокультурных, исторических, экономических и других характеристик территории, формирующих их представление о привлекательности этого места и его преимуществах по отношению к другим территориям. А также инструмент маркетингового управления территорией, который направлен на развитие коммуникативного капитала территории как неотъемлемой части институционального капитала, наличие которого позволяет маркетинговым субъектам территории экономить на транзакционных издержках» |
| Попов А. В., 2010 [4] | «Особая технология маркетинга места, важный инструмент в его алгоритме, который становится главным в условиях соответствующих экономических концепций «событий», «впечатлений», «образов» и «символического обмена» |
| Визгалов Д. В., 2011 [1] | «Идентичность территории, систематически выраженная в ярких и привлекательных мыслях, знаках, ценностях, образах и нашедшая полное и адекватное отражение в образе места. Это визуальный или условный символ места, позитивный знак «бренда», по которому потребители узнают территорию, «продвигаемый» товарный знак места, формирующий или удостоверяющий его имидж и репутацию. Бренд страны, региона, города или любой территориальной единицы, который действует как движущая сила для продвижения на основе потенциала и ресурсов, а также бренды товаров и услуг, продаваемых в данной географической области. Это бренд, который отличает одну территорию от другой. Это также процесс сознательного и целенаправленного формирования бренда территории, такой как поиск, выражение и развитие идентичности места, а также ее презентация в виде ярких, взаимосвязанных образов, привлекательных для целевой группы» |

Чтобы сделать территорию более конкурентоспособной, необходимо создать уникальный и привлекательный образ — это и есть брендинг территории. Он является эффективным инструментом управления развитием территории. Сильный территориальный бренд может привлечь инвестиции, способствовать росту экономики и улучшить качество жизни, делая территорию более привлекательной как для текущих

жителей, так и для новых, включая квалифицированных специалистов [17].

Объединяя разные определения, можно представить городской бренд как образ, который формируется между внутренним и внешним восприятием города. Идентичность города — это то, как его воспринимают жители, а имидж — как город видят со стороны. Эти два восприятия взаимодействуют и формируют бренд города, что

создает различие между тем, как территория воспринимается своими жителями и как она представлена внешнему миру. Идентичность места определяется тем, как его жители воспринимают его и отождествляют с ним себя, что создает уникальный образ и чувство принадлежности. Идентичность города формируется под влиянием структурных факторов (местоположение, климат), переменных факторов (размер, архитектура) и символических факторов (политическая среда, культура, традиции).

Образ территории — это упрощенное представление основных ассоциаций и информации, связанной с ней. Это отражение того, как общество воспринимает что-либо, формируя определенные ассоциации и впечатления. Образ — результат ментальной обработки информации, когда мы отбираем самые важные детали и создаем определенное представление. Образ территории основан как на объективной информации, так и на субъективном восприятии — личном опыте, впечатлениях и мнениях других людей, включая слухи [15].

В статье будет использован концептуальный подход к определению городского бренда, предложенный российским учёным Д. В. Визгаловым в его книге «Брендинг города». «Бренд города — это городская идентичность, которая формируется в ярких и позитивных идеях, привлекательных символах, местных ценностях, уникальных образах и которая нашла наиболее полное и адекватное отражение в образе города» [1]. Этот подход основан на анализе многих определений специалистов.

Чтобы город стал успешным брендом, важно, чтобы его образ отражал идентичность города в глазах местных жителей. Денис Визгалов [1] подчеркивает, что для формирования положительного восприятия города у «внешних потребителей» важно, чтобы образ города отражал его идентичность в глазах местных жителей. Это ключевой фактор успеха.

Цель бренда территории — привлечь инвестиции, человеческие ресурсы, а также повысить привлекательность региона как для местных жителей, так и для населения национального и глобального уровня. Сильный бренд становится двигателем развития региона, привлекая инвестиции, улучшая качество жизни и открывая новые возможности для самореализации его жителей.

Еще одним российским ученым, изучившим и обобщившим информацию о брендинге территорий, является Павел Родькин. В своей книге «Брендинг территорий: городская идентичность и дизайн» он говорит, что бренд региона состоит из материальных и нематериальных «активов». На рисунке приведены примеры таких типов активов бренда территории [5].

Брендинг места включает в себя множество аспектов, от инфраструктуры и логистики до услуг, мероприятий и достопримечательностей, но при этом выходит за рамки исключительно материальных активов. Экономическое развитие и уникальные предложения территории должны найти свое выражение в символах и коммуникации, включая элементы символической экономики, такие как модность, престиж и комфорт, чтобы привлечь инвестиции и повысить привлекательность территории. Эффективная система коммуникации, которая обеспечивает информационный обмен и гуманитарную помощь, является важным инструментом для поддержки текущих социально-экономических процессов.

Бренд — это ценный нематериальный актив, который помогает компании, организации или территории успешно развиваться [5].

Брендинг территории — это не только визуальный образ, но и глубокая концепция, которая отражает ключевые ценности для целевой аудитории. Эта концепция делает бренд уникальным и привлекательным для конкретной аудитории, отличающим его от конкурентов, и способствует достижению целей брендинга.

Чтобы сформировать успешный бренд территории, необходимо тщательно изучить её ценности. Они могут быть функциональными (уникальные преимущества места), социальными (возможности для личного развития) и эмоциональными (ассоциации, впечатления, связанные с территорией).

В эпоху глобализации, когда территории становятся все более похожими друг на друга, эмоциональные ценности играют ключевую роль в брендинге, позволяя укрепить уникальность и привлекательность конкретного места в процессе глокализации. В современных европейских программах брендинга муниципальных образований все большее значение придается персонификации городов, что отражает сдвиг фокуса

| Материальные активы бренда территории | Нематериальные активы бренда территории |
|--|---|
| социальная, транспортная, промышленная инфраструктура | репутация |
| природные ресурсы | имидж и представления |
| человеческие ресурсы (человеческий капитал), специализации | ассоциации и стереотипы |
| производства и продукция | впечатления |
| туристическая инфраструктура | смыслы (их идейное и повествовательное воспроизведение) |
| достопримечательности и культурные объекты | интеллектуальная собственность |
| мероприятия | коммуникации |

Рисунок. Материальные и нематериальные активы бренда территории (по П. Родькину) [5]

от инфраструктуры к сообществу и подчеркивает важность жителей в формировании идентичности. Представление города как живой личности делает его более привлекательным и улучшает его имидж, поскольку люди начинают активно взаимодействовать с ним, а не просто пассивно им пользоваться [19].

«Индивидуальность бренда» — это ключевой элемент корпоративного брендинга, который определяется набором уникальных атрибутов и характеристик, отличающих бренд от других. Этот процесс формирует основу брендовой платформы, делая бренд более узнаваемым и привлекательным [6].

В отличие от брендинга продуктов, брендинг территории предполагает учет не только материальных аспектов, но и сложной системы взаимосвязей и особенностей региона. Территориальный бренд более похож на корпоративный, поскольку он обещает не только удовлетворение потребностей, но и создание глубокой связи и принадлежности к месту, формируя уникальную идентичность и привлекательность. Принцип «индивидуальности бренда» заключается в том, чтобы вложить в него человеческие ценности, такие как честность, социальная ответственность, современность и надежность, что делает бренд более узнаваемым и привлекательным.

В дискуссии о «брендинге», процессе создания бренда, возникает вопрос: является ли он независимым процессом развития территории или частью территориального маркетинга? Территориальный маркетинг — это стратегия, которая помогает «продать» территорию разным группам людей, делая ее более привлекательной и продвигая ее интересы. Территориальный маркетинг, по мнению Т. В. Мещерякова, — это стратегия, которая стремится создать конкурентные преимущества территории в глазах заинтересованных сторон, удовлетворяя их потребности как внутри, так и за пределами территории [2]. Маркетинг места направлен на то, чтобы сделать территорию более привлекательной для инвесторов и других заинтересованных сторон, создавая конкурентные преимущества и продвигая ее на рынке [13].

Пикулёва определяет четыре стратегических цели территориального маркетинга: привлечь инвестиции, развивать туризм, удержать жителей и поддержать местный экспорт [3].

Территориальный брендинг, по мнению Т. В. Мещерякова, — это ключевой инструмент управления маркетингом территории, который создает институциональный капитал путем развития коммуникационной системы, упрощая взаимодействие между участниками маркетинговых процессов и снижая транзакционные из-

держки [2]. Некоторые исследователи придерживаются мнения, что брендинг — это ключевая концепция маркетинга, которая включает в себя все ранее упомянутые задачи [12].

Подводя итог, можно сказать, что жители — это основные «потребители» бренда и ключевая группа в процессе брендинга, но часто их не вовлекают в этот процесс. Необходимо задействовать их в процессе создания и развития бренда, чтобы создать более аутентичный и успешный

бренд, а исследователям обратить больше внимания на взаимосвязь вовлечённости жителей и успеха территориального бренда. В брендинге городов все больше акцента делается на «личности» бренда, которая отражает индивидуальность региона через различные атрибуты, свойственные людям. Эта концепция идеально подходит для создания бренда города, поскольку она позволяет выделить его особенности и придать ему отличительный характер.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Визгалов, Д. В. Брендинг города. М.: Фонд «Институт экономики города», 2011. — 158 с.
2. Мешеряков, Т. В. Концептуальные положения по управлению территориальным маркетингом: институциональный подход: Препринт // Санкт-Петербург: Изд-во СЗГТУ. — 2010.
3. Пикулёва, О. А. К вопросу о маркетинге и брендинге территорий // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2012. — № 6. — С. 33–37.
4. Попов, А. В. Категориальный статус и проблемное поле маркетинга и брендинга территорий // *Ars Administrandi*. — 2010. — № 3. — С. 66–71.
5. Родькин, П. Е. Брендинг территорий: городская идентичность и дизайн. — ООО ДиректМедиа, 2020. Это статья или книга?
6. Aaker D. A., Moorman C. Strategic market management. — John Wiley & Sons, 2023. Город, страницы?
7. Anholt S. Competitive Identity and Development // *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. — London: Palgrave Macmillan UK, 2007. — С. 113–128.
8. Anholt S. Nation brands: the value of «provenance» in branding. — 2002. Город, страницы?
9. Anholt S. Nation branding: A continuing theme // *Journal of brand management*. — 2002. — Т. 10. — № 1. — С. 59–59.
10. Braun E., Kavaratzis M., Zenker S. My city—my brand: the different roles of residents in place branding // *Journal of place management and development*. — 2013. — Т. 6. — № 1. — С. 18–28.
11. Eugenio-Vela J. S., Ginesta X., Kavaratzis M. The critical role of stakeholder engagement in a place branding strategy: a case study of the Empordà brand // *European Planning Studies*. — 2020. — Т. 28. — № 7. — С. 1393–1412.
12. Joachimsthaler E., Aaker D. A. Building brands without mass media // *Harvard business review*. — 1997. — Т. 75. — № 1. — С. 39–48.
13. Källström L., Ripoll González L. Unravelling the link between actors' roles in place branding processes and brand citizenship behaviour // *Place Branding and Public Diplomacy*. — 2024. — С. 1–10.
14. Kavaratzis M., Ashworth G. Place marketing: how did we get here and where are we going? // *Journal of place management and development*. — 2008. — Т. 1. — № 2. — С. 150–165.
15. Kotler P. Marketing places. — Simon and Schuster, 2002. Город, страницы?
16. Maheshwari V., Vandewalle I., Bamber D. Place branding's role in sustainable development // *Journal of Place Management and Development*. — 2011. — Т. 4. — № 2. — С. 198–213.
17. Mohib A. A., Carroll C. Nation branding as a tool to attract foreign direct investments: a case study of Qatar // *Place Branding and Public Diplomacy*. — 2024. — Т. 20. — № 3. — С. 363–377.
18. Moilanen T., Rainisto S. K. How to brand nations, cities and destinations. — London: Palgrave Macmillan UK, 2009. Страницы?
19. Taylor Jr S., DiPietro R. B. Assessing consumer perceptions of neolocalism: Making a case for microbreweries as place-based brands // *Cornell Hospitality Quarterly*. — 2020. — Т. 61. — № 2. — С. 183–198.
20. Zenker S., Braun E. Branding a city: A conceptual approach for place branding and place brand management. — 2010. Это статья или книга?



Юрий Никитович КУЛИГИН

аспирант
программа
«Региональная и отраслевая экономика»
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия
yurless@mail.ru

Yuriy N. KULIGIN

postgraduate student, program:
«Regional and sectoral economics»
Saint-Petersburg State
University of Economics
Saint Petersburg, Russia

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ КОНКУРСНЫХ ПРОЦЕДУР

Аннотация. Статья посвящена разработке модели оценки цифровой зрелости конкурсных процедур. Автор предлагает пятиуровневую систему зрелости и шесть ключевых критериев оценки, охватывающих этапы подачи заявок, экспертизы, документооборота, аналитики, сервиса и интеграции. Методика позволяет проводить диагностику текущего уровня цифровизации и формировать траекторию ее развития.

Ключевые слова: цифровизация, конкурсные процедуры, цифровая зрелость, модель оценки, автоматизация, аналитика, цифровая трансформация, грантовые конкурсы, цифровая экосистема, управление на основе данных.

DIGITAL MATURITY ASSESSMENT MODEL FOR COMPETITIVE PROCEDURES

Abstract. The article is devoted to the development of a model for assessing the digital maturity of competitive procedures. The author proposes a five-level maturity system and six key assessment criteria covering the stages of application submission, examination, document flow, analytics, service and integration. The methodology allows for diagnosing the current level of digitalization and forming a trajectory for its development.

Keywords: digitalization, competitive procedures, digital maturity, assessment model, automation, analytics, digital transformation, grant competitions, digital ecosystem, data-driven management.

Цифровизация — неотъемлемый элемент современного развития управленческих и организационных практик, включая сферу конкурсных процедур. В условиях активной трансформации государственных и корпоративных процессов возросла потребность системной оценки уровня внедрения и использования цифровых инструментов. Такая оценка особенно актуальна в отношении конкурсных механизмов, играющих ключевую роль в обеспечении прозрачности, доступности, эффективности и конкурентности деятельности, распределении ресурсов и реализации программ.

Разного рода электронные площадки активно развиваются, внедряются отдельные элемен-

ты автоматизации, однако цифровая трансформация конкурсных процедур в России и за рубежом носит фрагментарный характер. На практике автоматизированы, как правило, лишь отдельные этапы — загрузка документов, подача заявок, итоговые протоколы, комментарии экспертов. Остальные звенья конкурсной цепочки, такие как экспертиза заявок, работа экспертных комиссий, сопровождение и контроль, часто остаются в «аналоговом» или полуавтоматическом формате. Это способствует снижению общей эффективности цифровизации и затрудняет переход к модели сквозного управления на основе данных. То есть отсутствие единого и полного подхода к цифровизации не дает

возможность выстроить непрерывный, автоматизированный процесс, в котором все этапы конкурсной процедуры связаны между собой и управляются на основе объективных данных, а не вручную или разрозненно.

Основная проблема заключается в отсутствии общепринятого инструментария, который позволит объективно оценить уровень цифровой зрелости конкурсных процедур. В то время как в смежных сферах, таких как образование, промышленность [1, с. 6], госуправление, уже применяются определенные шкалы зрелости и индексы цифровой трансформации, в области конкурсной деятельности подобные модели пока не получили должного развития. Отсутствие единых критериев мешает организациям выявить места роста.

Цель статьи — разработка и обоснование модели оценки цифровой зрелости конкурсных процедур, адаптированной с учетом специфики данной сферы. Новизна заключается в структурированной системе уровней зрелости и критериях оценки, позволяющих не только определить текущий уровень цифровизации, но и определить предпосылки для ее развития.

Цифровая зрелость организации — «уровень системного понимания всех процессов, ключевых аспектов, компетенций, связанных с цифровой трансформацией и использованием цифровизации в разработке стратегий, бизнес-моделей, систем взаимодействия с партнерами, и т. д. [2, с. 91]. Она показывает уровень готовности организации к эффективному внедрению и использованию цифровых технологий с целью оптимизации и достижения стратегических целей. В контексте конкурсных процедур, цифровая зрелость показывает способность организации проводить грантовые и конкурсные процессы, используя современные цифровые инструменты.

Оценка уровня цифровой зрелости организаций осуществляется по различным методикам и моделям, учитывающим специфику отрасли и уровень внедрения цифровых технологий. В сфере государственных корпораций и компаний с государственным участием применяется методика оценки, разработанная министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России). Она включает в себя показатели автоматизации

производственных процессов, использования информационных систем и внедрения инновационных технологий [3]. В сфере образования используется методика расчета показателей в области цифровой трансформации образования, разработанная Министерством науки и высшего образования Российской Федерации. Она оценивает уровень цифровизации образовательных процессов, наличие цифровой инфраструктуры и использование электронных образовательных ресурсов [4]. В госуправлении применяется методика оценки цифровой зрелости органов власти, утвержденная Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, включающую в себя показатели цифровизации государственных услуг, использования информационных систем и уровня подготовки кадров в сфере информационных технологий [5].

Конкурсные процедуры — регламентированный процесс отбора проектных заявок некоммерческих организаций (НКО) или иных участников, претендующих на получение финансовой поддержки, осуществляемый на конкурсной основе по заранее установленным критериям. Процедуры организуются органами государственной власти, фондами, корпорациями и иными структурами в целях содействия реализации общественно значимых проектов. Они регулируются федеральными и региональными нормативно-правовыми актами и внутренними положениями грантодателей. Такой тип процедуры широко применяется государственными органами, частными фондами и корпорациями для поддержки гражданских инициатив, проектов в сфере культуры, образования, здравоохранения, экологии и других направлений общественно полезной деятельности и имеет ключевые отличительные признаки, представленные в таблице 1.

Несмотря на усилия по внедрению цифровых решений в различные сферы деятельности в Российской Федерации, конкурсные грантовые процедуры остаются слабо интегрированными в единую цифровую экосистему. Их цифровая трансформация сталкивается с рядом системных и организационных проблем, затрудняющих достижение максимальной прозрачности, масштабируемости и эффективности управления процессом.

Таблица 1

Ключевые признаки конкурсных процедур

| Признак | Описание |
|----------------------|--|
| Конкурентный отбор | Участвуют несколько заявителей, среди которых выбираются наиболее обоснованные и социально значимые проекты |
| Прозрачность | Процедура проводится в соответствии с официально опубликованным положением (регламентом), обеспечивающим равные условия участия |
| Экспертная оценка | Заявки анализируются и ранжируются по набору критериев (социальная значимость, реализуемость, бюджетная обоснованность и др.) |
| Безвозмездная основа | Победители получают гранты для реализации заявленных инициатив при соблюдении условий целевого использования и отчетности |
| Регламентированность | Сроки, этапы, формат подачи и рассмотрения заявок, а также обязанности сторон устанавливаются нормативными или внутренними актами грантодателя |

Во-первых, присутствует фрагментарность цифровизации: как правило, автоматизирован лишь этап подачи заявок — через электронные формы на сайтах грантодателей. В то же время оценка заявок, взаимодействие с экспертами, подписание соглашений и отчетность зачастую выполняются вручную, в неунифицированных форматах, что создает дополнительные.

Во-вторых, отсутствуют единые цифровые стандарты и платформы для проведения грантовых конкурсов. Как следствие, каждая организация-грантодатель разрабатывает собственные требования к заявкам, форматам документов и процедурам оценки, что затрудняет возможность участника реализоваться в различных конкурсах и не способствует накоплению аналитических данных.

В-третьих, неразвитость инструментов сквозного управления на основе данных в большинстве конкурсных процедур не позволяет отследить весь путь заявки — от подачи до реализации проекта — в цифровом виде, с применением аналитики, прогноза рисков и цифровых индикаторов эффективности.

Для целенаправленного цифрового развития конкурсных процедур требуется методология оценки цифровой зрелости, которая ориентирована на практическое применение и сравнительный анализ. Предлагаемая методология охватывает ключевые блоки конкурсных процедур и позволяет произвести самодиагностику, внешнюю оценку или мониторинг эффективности цифровой трансформации в ее динамике. Объектом оценки являются конкурсные процедуры, как система организационных, административных и технологических действий

по обеспечению открытого и справедливого отбора проектов с целью предоставления поддержки.

Методология делает свой упор на модель пятиуровневой цифровой зрелости, где каждый уровень представляет собой качественно отличающуюся ступень цифрового развития (таблица 2).

Таблица 2

Пять уровней цифровой зрелости

| Уровень | Описание |
|------------------------------|---|
| Ручной (базовый) | Отсутствие цифровых инструментов, использование бумажного документооборота и несвязанных офисных электронных файлов |
| Начальная цифровизация | Частичная автоматизация отдельных этапов (например подачи заявок) при отсутствии сквозных связей |
| Функциональная автоматизация | Наличие интегрированной платформы для нескольких этапов, поддержка электронной подписи, цифровой документооборот |
| Аналитическое управление | Применение цифровой аналитики, визуализация данных, системная отчетность, мониторинг |
| Цифровая экосистема | Полная цифровизация всех этапов, API-интеграции* с внешними системами, использование ИИ и проактивных сервисов |

* Способ автоматического обмена данными между цифровой платформой конкурсных процедур и другими информационными системами через интерфейсы программирования приложений (API, Application Programming Interface).

Для оценки цифровой зрелости предлагается использовать шесть ключевых критериев конкурсной процедуры (таблица 3).

Каждый из критериев оценивается по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 — отсутствие цифрового развития, а 5 — активная зрелая цифровая практика. Итоговый индекс цифровой зрелости конкурсных процедур (ИЦЗКП) рассчитывается как среднее арифметическое всех выставленных оценок по формуле 1:

$$\text{ИЦЗКП} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i, \quad (1)$$

где B_i — балл по i -му критерию; n — общее число критериев, равное шести.

Полученное значение позволяет интерпретировать цифровую зрелость по следующим уровням:

— 1.0–1.9 — начальный уровень (ручные процедуры);

— 2.0–2.9 — фрагментарная цифровизация;

— 3.0–3.9 — функциональная интеграция;

— 4.0–4.5 — управление на основе данных;

— 4.6–5.0 — цифровая экосистема.

Процесс оценки включает алгоритм, состоящий из следующих этапов:

1) сбор данных через чек-лист, представленный в таблице 4, анкетирование или интервью;

2) присвоение баллов по каждому критерию;

3) расчет итогового индекса;

4) визуализация профиля зрелости;

5) формулирование рекомендаций по развитию.

Таблица 3

Шесть критериев оценки цифровой зрелости

| Критерий | Пояснение | Три уровня зрелости |
|--|---|--|
| Автоматизация подачи заявок | Критерий оценивает, насколько организован процесс приема конкурсных заявок с использованием цифровых инструментов | Низкий уровень: заявители подают документы в бумажной форме или направляют их по электронной почте. Средний уровень: реализована электронная форма на сайте, без регистрации. Высокий уровень: заявки подаются через личный кабинет, с возможностью отслеживания статуса, редактирования, прикрепления документов, получения уведомлений |
| Цифровая поддержка оценки и экспертизы | Критерий оценивает, насколько автоматизирована и системно организована процедура рассмотрения заявок и принятия решений | Низкий уровень: экспертиза проводится вручную, бумажные копии, электронные таблицы, документы рассылаются по e-mail. Средний уровень: эксперты работают с цифровыми копиями, но вне системы. Высокий уровень: экспертиза осуществляется в цифровой системе: автоматическое распределение заявок, интерфейс для оценивания, фиксирование баллов, комментарии, формирование итогового рейтинга |
| Цифровой документооборот | Критерий отражает уровень цифровизации юридически значимого взаимодействия: заключения договоров, согласований, обмена документами | Низкий уровень: документы оформляются вручную, сканируются, пересылаются по почте или e-mail. Средний уровень: электронные версии готовятся, но подписываются офлайн. Высокий уровень: применяются электронные цифровые подписи, автоматическая генерация соглашений, шаблоны, единый архив, история версий |
| Аналитика и цифровая отчетность | Оценивается степень внедрения аналитических и отчетных инструментов, которые позволяют управлять конкурсной процедурой и принимать решения на основе данных | Низкий уровень: отчеты формируются вручную (в Excel или Word), анализ — интуитивный. Средний уровень: используются преднастроенные таблицы и шаблоны. Высокий уровень: автоматически формируются дашборды, аналитика по заявкам, статусам, типам ошибок, применяются графики, прогнозы, метрики |

Окончание табл. 3

| Критерий | Пояснение | Три уровня зрелости |
|----------------------------------|--|--|
| Цифровой пользовательский сервис | Оценивается качество взаимодействия с участниками через цифровые каналы: доступность, поддержка, уведомления | Низкий уровень: коммуникация ведется по телефону и e-mail. Средний уровень: есть автоответы, базовая справка, чат-бот Высокий уровень: реализован полноценный личный кабинет, история обращений, цифровая поддержка, уведомления, адаптация под мобильные устройства |
| Интеграция с внешними системами | Критерий отражает, насколько система конкурсных процедур интегрирована с другими цифровыми платформами (государственными или корпоративными) | Низкий уровень: полное отсутствие интеграций; все данные вводятся вручную. Средний уровень: возможен импорт/экспорт документов в.xls/.doc Высокий уровень: реализованы API-интеграции |

Таблица 4

Чек лист

| Критерий | 1 балл | 2 балла | 3 балла | 4 балла | 5 баллов |
|-------------------------------------|--|---|---|---|---|
| 1. Автоматизация подачи заявок | Бумажная подача или e-mail, без формы | Форма заявки на сайте без авторизации | Личный кабинет (ЛК) с подачей заявки и загрузкой документов | ЛК + отслеживание статуса, редактирование, уведомления | Полный цифровой цикл подачи с аналитикой и ИИ-подсказками |
| 2. Оценка заявок и экспертиза | Ручная оценка (бумага, Excel), пересылка заявок по почте | Цифровые копии заявок, экспертиза вне системы | Распределение заявок и ввод оценок в системе вручную | Автоматическое распределение, верификация экспертов | ИИ-рекомендации, анализ решений, полная прозрачность |
| 3. Цифровой документооборот | Документы подписываются вручную, пересылаются сканами | Электронные документы, но без электронной цифровой подписи (ЭЦП), пересылка по e-mail | ЭЦП, единый архив, шаблонные документы | Документы формируются и подписываются в системе | Автоматическая генерация и подписание документов, хранение в облаке |
| 4. Аналитика и цифровая отчетность | Отчеты формируются вручную, без шаблонов | Используются шаблоны, полуавтоматические таблицы | Преднастроенные таблицы, статистика по этапам | Автоматические отчеты, графики, фильтрация | Аналитика, прогнозы, система оповещений и KPI |
| 5. Пользовательский цифровой сервис | Нет личного кабинета, только телефон или email | Есть автоответы и онлайн-форма обращения | Уведомления, история заявок, база знаний | Поддержка чата, уведомления, шаблоны, треке-ры активности | Проактивные сервисы, чат-боты, ИИ-помощник |
| 6. Интеграция с внешними системами | Нет обмена данными с внешними системами | Импорт/экспорт Excel/Word вручную | Интеграция с 1–2 системами (например, бухгалтерия) | API-обмен с CRM, 1С и т. д. | Полная интеграция со всеми внешними платформами и реестрами |

Применение методологии позволит организациям системно подойти к анализу текущего состояния уровня цифровизации и определить векторы развития, сравнивать уровень цифровой зрелости между подразделениями, региональными отделениями, определенными временными промежутками, а также дает возможность обосновать необходимость внедрения новых цифровых решений. Кроме того, она может ис-

пользоваться грантодателями как инструмент аудита, оценки эффективности цифровых платформ и построения цифровых дорожных карт развития. Внедрение метода оценки может способствовать повышению уровня прозрачности, эффективности и управляемости процессов конкурсных процедур и формированию структурированного подхода к цифровой трансформации в данной сфере.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Булина, А. Р. Модель оценки цифровой зрелости для промышленных предприятий строительной индустрии / А. Р. Булина, Н. А. Солопова // E-Management. — 2023. — Т. 6, № 2. — С. 4–13. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-2-4-13>.

2. Кузин, Д. В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе / Д. В. Кузин // Мир новой экономики. — 2019. — № 13 (3). — С. 89–99.

3. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием (утв. Минцифры России) / Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации // URL: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-tsifrovoi-transformatsii-gosudarstvennykh-korporatsii-i-kompanii/> (дата обращения: 22.05.2025).

4. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 26 августа 2022 года № 771 «Об утверждении методики расчета показателей в области цифровой трансформации образования, относящейся к сфере де-

ятельности Министерства просвещения Российской Федерации» / Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов // URL: <https://docs.cntd.ru/document/352304182?marker=6500IL> (дата обращения: 22.05.2025).

5. Приложение № 38 к постановлению Правительства РФ от 03.04.2021 г. № 542 «Методика расчета показателя «Цифровая зрелость» органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций в сфере здравоохранения, образования, городского хозяйства и строительства, общественного транспорта, подразумевающая использование ими отечественных информационно-технологических решений» на период до 2030 года включительно, в том числе на отчетный период (текущий год) и на плановый период, составляющий два года, следующие за отчетным периодом (с изм. и доп. от 04.06.2022 г.)» / ГАРАНТ // URL: <https://base.garant.ru/400584539/5bceefcac61ded10d9b9104446672dc7/> (дата обращения: 22.05.2025).

Раздел 6. НАШИ МЕРОПРИЯТИЯ

КОНСОРЦИУМ «УСТОЙЧИВЫЙ ТУРИЗМ»: ДВА ГОДА НА СЛУЖБЕ ТУРИНДУСТРИИ РОССИИ



Научно-образовательному консорциуму «Устойчивый туризм» исполнилось два года, и пришло время подвести промежуточные итоги работы, а также наметить новые планы.

В июне 2023 года соглашение о создании консорциума подписали **15 организаций**, среди которых ведущие российские университеты, крупнейшие отраслевые объединения туриндустрии, гостиничные холдинги, корпоративная школа гостеприимства, авиакомпания и конгресс-бюро.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет является одним из инициаторов создания консорциума и участвует в реализации его ключевых проектов.

Консорциум создан для научного и экспертно-аналитического обеспечения устойчивого развития туризма на международном, федеральном, региональном, муниципальном и корпоративном уровнях.

За прошедшие два года участниками консорциума реализован ряд знаковых проектов, среди которых:

- создание Российско-Китайской ассоциации университетов туризма и гостеприимства;
- союз ведущих отраслевых объединений туриндустрии Центральной Азии и Создание Международного совета устойчивого развития туризма;
- участие в экспертизе ключевых стратегических, программных, законодательных и нормативных документов отрасли;
- запуск ежегодного Рейтинга туристической привлекательности регионов России;
- обучение более 50 министров туризма регионов России;

— формирование региональных управленческих команд в туризме совместно с Сенежем и Мастерами гостеприимства;

— подготовка госслужащих регионов и муниципалитетов Дальнего Востока (совместно со Сколково и КРДВ);

— обучение более 1000 специалистов в рамках проекта Школа агротуризма (совместно с Россельхозбанком);

— проведение ежегодного Международного студенческого конгресса, собирающего более 30000 студентов из России и СНГ;

— туристическая интеграция регионов ЦФО и новая стратегия развития туризма;

— формирование методических рекомендаций по устойчивому развитию туризма для регионов России (власть + бизнес);

— разработка единых стандартов Кавказского гостеприимства;

— перезапуск национальной премии Russian Travelers Awards;

и многое другое.

«Консорциум зарекомендовал себя как сетевая платформа научного, экспертного и кадрового обеспечения развития туризма и заслуженно стал авторитетной площадкой выработки ключевых решений развития отрасли», — отметил инициатор создания консорциума Первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы по туризму **Николай Валуев**.

Результаты научных и прикладных разработок Консорциума направляются для внедрения в деятельность федеральных и региональных органов власти, предприятий и организаций

туриндустрии, используются в решении задач кадрового обеспечения индустрии гостеприимства и туризма.

«Сотрудничество профильных университетов, бизнеса, отраслевых объединений позволяет каждому участнику и консорциуму в целом быстрее и эффективнее решать сложные и масштабные задачи развития, подготовки и повышения квалификации специалистов для сферы туризма и гостеприимства, соблюдая баланс интересов и выстраивая отношения на принципах доверия и комплементарности, а не конкуренции», — отметила декан факультета сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ **Оксана Кострюкова**.

«За прошедшие два года Консорциум провел колоссальную работу, направленную на развитие кадрового потенциала сферы туризма и гостеприимства. Впереди еще много амбициозных проектов

и планов, и я уверена, они воплотятся в жизнь и послужат на благо развития отрасли» — прокомментировала двухлетний период работы **Ольга Онуфриева**, проректор по стратегическому развитию и коммуникациям СПбГЭУ, курирующая участие СПбГЭУ в работе консорциума «Устойчивый туризм».

Координатор консорциума **Христофор Константинович** поделился планами и сообщил, что в 2025 году консорциум запустит международный туристический проект «Винные дороги СНГ», организует конференцию «Развитие международного туристического образования», а также создаст «Ассоциацию туристических университетов СНГ».

Подробнее с деятельностью консорциума и его участников можно познакомиться на сайте: <https://st-consortcium.ru/>.

XXV СЛЕТ РАБОТНИКОВ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

XXV Слет работников индустрии туризма стал ярким стартом серии мероприятий в рамках Всемирного дня туризма, традиционно отмечаемого профессиональной общественностью 27 сентября!

Он завершился ярким спортивным праздником и безоговорочным триумфом студентов факультета сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ. Команда факультета не просто приняла участие в борьбе с сильнейшими соперниками, но и показала настоящую волю к победе, а также невероятный командный дух.

Программа слета была насыщенной и требовала универсальной подготовки: здесь ценилась и скорость в футболе, и точность в волейболе, и стратегическое мышление в викторине, и бесстрашие на полосе препятствий. Именно на туристских стартах наши студенты показали себя настоящими профессионалами. Преодолевая сложнейшие этапы, команда работала как единый, отлаженный механизм. Каждый участник точно знал свою задачу, а слаженность и взаимовыруч-

ка позволили им оставить позади всех соперников и заслуженно взять первое место в состязании.

Не менее впечатляющей стала победа в конкурсе приветствий. В этом конкурсе студенты блеснули не физической силой, а творческим потенциалом, юмором и оригинальностью. Их выступление было ярким, запоминающимся, начиная от прекрасного исполнения патриотической песни, заканчивая танцами и трюками, что не оставило шансов другим командам и единогласно было высоко оценено членами жюри.

Наши достижения:

1 место — Конкурс «Приветствие»;

1 место — Конкурс «Туристские старты»;

1 место — конкурс-викторина «Знай свою страну» — Рената Тыченкова, студентка 4 курса направления 43.03.02 «Туризм»;

1 место в общекомандном зачете;

2 место — Волейбол;

Лучший в «Туртехнике» — Фанис Богоманшин, студент 3 курса направления 43.03.01 «Сервис»;



Победитель конкурса «Мисс Туризма» — Серафима Иванова, студентка 2 курса направления 43.03.01 «Сервис».

Команда факультета сервиса, туризма и гостеприимства стала победителем турслета. Сборная из студентов 1–4 курсов направлений «Сервис», «Туризм» и «Гостиничное дело» готовилась под наставничеством заместителя декана, доцента кафедры экономики и управления в сфере услуг Артура Кучумова. Эта победа — доказательство того, что наши студенты разносторонние, целеустремленные и сплоченные личности, способные быть первыми не только в аудиториях, но и в испытаниях.

Поздравляем нашу команду с блестящим результатом!

В рамках XXV Слета работников индустрии туризма была проведена **региональная научно-практическая конференция «Роль туризма в сохранении исторической памяти»** с приглашением руководителей профильных ведомств Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Республики Карелии, сотрудников сферы образования и науки, музеев и объектов туристского интереса, транспортных организаций, туристских фирм, гостиниц. Организаторами конференции выступили Галина Карпова — научный руководитель кафедры экономики и управления в сфере услуг, руководитель ресурсного научно-образо-

вательного и проектно-исследовательского центра инновационного развития сферы туризма Санкт-Петербургского государственного экономического университета, вице-президент Национальной академии туризма, профессор и Арнольд Риш, вице-президент АО «Совет по туризму и экскурсиям Санкт-Петербурга».

С приветственным словом выступили Евгений Панкевич — председатель комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга, Юрий Авдеев — председатель комиссии по образованию, культуре и науке седьмого созыва, член профильной комиссии по вопросам физической культуры и спорта, член постоянной комиссии по вопросам правопорядка и законности, Тамара Власова — президент Национальной академии туризма, ректор Балтийской академии туризма и предпринимательства, профессор.

В дискуссии по направлениям развития патриотического туризма приняли участие преподаватели и ученые ведущих учебных заведений Санкт-Петербурга и Москвы, включая профессорско-преподавательский состав факультета, а именно, Оксана Кострюкова, декан факультета сервиса, туризма и гостеприимства, Марина Волошинова, заведующая кафедрой экономики и управления в сфере услуг, а также руководители туристских организаций и профессиональных объединений.



СТУДТУРИЗМ ОБЪЕДИНЯЕТ — ВМЕСТЕ ОТКРЫВАЕМ ГОРОДА РОССИИ!

23 сентября 2025 года Туристский клуб «Грифон тревел» факультета сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ в преддверии Всемирного дня туризма принял участие в акции «Студтуризм в движении» и успешно провел экскурсионный культурно-познавательный маршрут «Неизвестный Петербург: спрятанные смыслы в камне и бронзе» для студентов из разных регионов России, а также Казахстана, Вьетнама и Туркменистана.

В рамках маршрута студенты посетили такие достопримечательности, как:

— Памятники М. И. Кутузову и М. Б. Барклаю-де-Толли у Казанского собора.

— Казанский собор — масонская символика («всевидящее око»), ориентация на Рим (а не на восток), скрытая колокольня, число колонн.

— Дом компании «Зингер» (Дом Книги) — символ новой эпохи (бизнес, светские знания), архитектурное противостояние с собором, магические обереги (сферы под глобусом).

— Дом Петербургского общества взаимного кредита — язык финансовой символики на фасаде: пчелы (трудолюбие и богатство), раковины (вложение средств), двуглавые орлы (государственная надежность).

— «Шведский дом» — символ культурного диалога и примирения, «кусочек» Скандинавии в имперском Петербурге, рунические орнаменты и образы викингов.

— Банковский мост с грифонами — стражи сокровищ (по древней мифологии), напрямую связанные с назначением здания Ассигнационного банка.

— Спас на Крови.

Обучающиеся открыли для себя Санкт-Петербург в новом свете. Организованная образовательная экскурсия — это возможность узнать город, объединиться и отлично провести время со своими сверстниками, одноклассниками и просто заинтересованными студентами!

Передаем поздравления с Днем туризма из Северной столицы!



В СПБГЭУ ПРОВЕЛИ КОНФЕРЕНЦИЮ, ПОСВЯЩЕННУЮ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

8 октября магистранты программы «Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства» принимали участие в V Межвузовской научно-практической конференции «Индустрия гостеприимства как фактор развития национального туризма: стратегии и прогнозы».

Конференция была приурочена к празднованию Всемирного дня туризма и организована кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ. Конференция прошла в очном и дистанционном формате, обеспечив широкую доступность для участников из различных регионов.

В рамках конференции состоялся круглый стол на тему «Взаимосвязь развития индустрии гостеприимства и национального туризма: от трендов к проектной реализации», объединивший экспертов и практиков отрасли.

Петров Максим Александрович, руководитель направления по организации научно-исследовательской деятельности Института магистратуры, доцент, открыл конференцию приветственным словом и пожелал участникам отличных выступлений.

Заведующая кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса, доктор экономических наук, профессор Степанова Светлана Александровна,

представила обзор ключевых трендов в индустрии гостеприимства. Особое внимание было уделено необходимости адаптации предприятий к меняющимся потребностям потребителей, внедрению инновационных технологий и обеспечению высокого уровня сервиса.

Мусакин Алексей Александрович, совладелец и управляющий партнер «Кронвелл Групп», вице-президент Российского союза туриндустрии, вице-президент Российской Гостиничной Ассоциации, а также доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ, дополнил дискуссию экспертным мнением о текущих тенденциях развития гостеприимства.

Ксения Андреевна Безбородова, руководитель команды по развитию бизнеса в компании «Островок» в Северо-Западном федеральном округе, Республике Беларусь и Восточной Сибири, провела мастер-класс, посвященный вопросам развития отрасли.

В качестве ведущих специалистов, экспертов индустрии гостеприимства, в работе конференции приняли участие: Павленко Ирина Геннадьевна, доцент кафедры туризма и сервиса ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет», представившая анализ текущего



состояния и перспектив развития агротуризма в Ставропольском крае, и Каск Наталия Геннадьевна, доцент кафедры методики обучения географии и краеведению факультета географии РГПУ им. Герцена, поделившаяся опытом интеграции инновационных образовательных технологий в подготовки кадров для туриндустрии.

Магистранты 1 и 2 курсов Ставропольского государственного аграрного университета,

Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена и Санкт-Петербургского государственного экономического университета представили вниманию аудитории ряд интересных докладов, отражающих современные тенденции и перспективы развития индустрии гостеприимства и туризма в России, включая анализ потребительских предпочтений и разработку новых туристических продуктов.



Круглый стол прошел оживленно, сопровождаясь многочисленными вопросами от аудитории, заинтересованной в обсуждаемых темах и перспективах развития индустрии гостеприимства и туризма. Представленные доклады магистрантов вызвали особый интерес, демонстрируя актуальность и инновационность исследований в области гостиничного и туристического бизнеса. В частности, обсуждались вопросы применения современных мембранных технологий для улучшения качества водоснабжения в гостиничных комплексах и IT-решения для повышения эффективности управления гостиничным бизнесом, включая системы автоматизации бронирования и управления взаимоотношениями с клиентами.

Кроме того, были затронуты проблемы развития винного туризма в Краснодарском крае, образовательного туризма в Санкт-Петербурге и использования UGC (пользовательского контента) в маркетинговых стратегиях продвижения туристических направлений. Особо подчеркивалась важность учета социокультурных факторов и преодоления языковых барьеров для успешного развития въездного туризма, а также необходимость разработки адаптированных туристических продуктов для иностранных гостей. По итогам работы конференции планируется публикация материалов в международном научном сборнике кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса «Вестник индустрии гостеприимства». Сборник будет размещен в научной электронной библиотеке (РИНЦ).



КОНФЕРЕНЦИЯ «МЕДИЦИНСКИЙ И ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ»

16 октября 2025 г. в рамках XIII Петербургского международного форума здоровья 2025 (ПМФЗ 2025), проходившего с 15 по 17 октября 2025 года в конгрессно-выставочном центре «ЭКСПОФОРУМ», состоялась II Международная научно-практическая конференция «Медицинский и лечебно-оздоровительный туризм: проблемы и перспективы».

Событие объединило профессионалов в сфере здравоохранения и туризма, ведущие научные и образовательные организации, научно-исследовательские медицинские центры, медицинские, и санаторно-курортные организации, ассоциации медицинского, и оздоровительного туризма России, и стран СНГ, Wellness, и SPA отели, туристские фирмы, и агентства, представителей власти, бизнеса, и общественных организаций.

Организаторы конференции: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Ассоциация участников сферы медицинского и лечебно-оздоровительного туризма, ФГАУ «Национальный медицинский исследовательский центр имени В. А. Алмазова Минздрава РФ», ФГАУ «Национальный медицинский исследовательский центр «Межотраслевой научно-технический комплекс «Микрохирургия глаза» имени академика С. Н. Федорова», Комитет по здравоохранению Санкт-Петербурга, Ассоциация курортов Северо-Запада.

Конференцию открыла проректор по научной работе СПбГЭУ, профессор Горбашко Е. А. С приветственным словом выступили: директор департамента по туризму министерства спорта и туризма Республики Беларусь Воронович И. Н., директор СПб филиала ФГАУ «НМИЦ «МНТК «Микрохирургия глаза» им. академика С. Н. Федорова» Минздрава РФ, профессор, заслуженный врач РФ Бойко Э. В.

Со стороны СПбГЭУ инициатором и организатором мероприятия стала кафедра экономики и управления в сфере услуг. Заведующая кафедрой экономики и управления в сфере услуг, доцент Волошинова М. В. выступила с докладом на тему «Инновационные подходы к подготовке кадров для медицинского и лечебно-оздоровительного туризма». В качестве модератора мероприятия и с докладом на тему «Перспективы

развития медицинского и лечебно-оздоровительного туризма» выступила доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, президент Ассоциации медицинского и лечебно-оздоровительного туризма С. Л. Мозокина. Старший преподаватель кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ Осокина В. А. выступила с докладом на тему «Тренды управления в маркетинге». Магистрант СПбГЭУ программы «Управление бизнес-процессами в индустрии туризма», руководитель группы продвижения Клиники высоких технологий «Белоостров» Шайдуллина М. В. выступила с докладом «Перспективы развития медицинского туризма в Санкт-Петербурге: опыт клиники «Белоостров».

В качестве участников конференции выступили: заведующий кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса, профессор Степанова С. А.; профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг, академический директор магистерской программы «Управление бизнес-процессами в индустрии туризма» Боголюбова С. А.; заместитель зав. кафедрой по учебной работе, доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг Кисаева В. В. и другие.

В программе конференции об особенностях Медицинского офтальмологического туризма, проблемах и перспективах развития рассказала заместитель директора по организационно-клинической работе СПб филиала ФГАУ «НМИЦ «МНТК «Микрохирургия глаза» им. академика С. Н. Федорова» Минздрава РФ Гацу М. В.

С приветственным словом от ФГБУ «НМИЦ им. В. А. Алмазова» МЗ РФ и докладом на тему «Возможности оказания высокотехнологичной нейрохирургической медицинской помощи в Центре Алмазова» выступили заместитель главного врача по нейрохирургии, врач высшей категории, ФГБУ «НМИЦ им. В. А. Алмазова» Минздрава России Абрамов К. Б. и руководитель службы ПМПСиЭМУ Золотухина Е. Н.

С приветственным словом и докладом на тему «Медицинская реабилитация как драйвер развития медицинского туризма в ГК «ММЦ» выступил председатель правления Ассоциации курортов Северо-Запада, заместитель главного врача Клиники высоких технологий «Белоостров» Гузалов П. И.





Тему клеточных технологий в развитии медицинского туризма поднял в своем докладе заместитель директора ГНУ «Институт биофизики и клеточной инженерии НАН Беларуси», врач-хирург, организатор здравоохранения, руководитель медицинского направления института Крицкий В. М.

Вопросы актуальности и перспектив применения трансплантационных методик в рамках медицинского туризма в Первом медицинском Университете им. И. П. Павлова в своем докладе осветил Полушин А. Ю. — доцент, руководитель научно-клинического центра трансплантации и клеточной терапии при аутоиммунных и нейродегенеративных заболеваниях, доцент кафедры неврологии, Первый Санкт-Петербургский государственный медицинский университет им. акад. И. П. Павлова.

Направления адаптации образовательных программ к новым вызовам подготовки кадров для организации лечебно-оздоровительного туризма рассмотрел доцент, президент Фонда развития и популяризации профессий индустрии туризма и гостеприимства, зав. кафедрой туризма и сервиса АНО ВО «Университет при МПА ЕврАзЭС» член подгруппы «Кадры в индустрии туризма» комиссии Государственного Совета РФ по направлению «Туризм» Мударисов Р. Г.

Вопросы организации тренинг-семинаров по медицинскому туризму стран СНГ в своем докладе отразила профессор Высшей школы туризма и гостеприимства университета «Туран», академик Национальной инженерной академии, действительный член Академии экономических наук Казахстана, вице-президент Ассоциации медицинского туризма Алматы, почетный член

Глобальной Ассоциации медицинского туризма Каленова С. А.

С докладом на тему «Интеллектуальный потенциал общества и инновации в медицине» приняла участие в работе конференции эксперт РЭГ АСИ г. Санкт-Петербург, координатор медицинских проектов Агентства стратегических инициатив Григорьева Н. О.

Руководитель Центра внешних коммуникаций ФГБУ «НМИЦ терапии и профилактической медицины» Минздрава РФ; президент Национальной ассоциации блогеров в сфере здравоохранения; руководитель секции по формированию и продвижению личных брендов медицинских специалистов «Бренд врача» Российского общества профилактики неинфекционных заболеваний Беззубенко О. рассказала о технологии экспорта медицинских услуг.

Вице-председатель Европейско-азиатской ассоциации по культуре У. Цзинцань и вице-президент по маркетингу Осипова И. Н. представили перспективы сотрудничества России и Китая в области медицины.

Президент Ассоциации поддержки медицинского и термального туризма Республики Азербайджан Гулиев Р. рассказал о развитии медицинского и термального туризма в Азербайджане, и роли ассоциаций в продвижении медицинского и оздоровительного туризма на пространстве стран-участниц СНГ.

Заместитель председателя Ассоциации медицинского туризма Республики Узбекистан Ахмедов А. А. представил сообщение на тему «Медицинский туризм в Узбекистане: состояние и перспективы сотрудничества с РФ».

Научное издание

**ВЕСТНИК
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Международный научный сборник

Выпуск 23

Компьютерная верстка Е.А. Типцовой

Подписано в печать 27.10.2025. Формат 60×84 1/8.
Усл. печ. л. 19,5. Тираж 500 экз. Заказ 1113.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ

В рамках ВСЕМИРНОГО ДНЯ ТУРИЗМА–2025 на факультете сервиса, туризма и гостеприимства была организована V Межвузовская научно-практическая конференция «ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА». Конференция прошла в очном и дистанционном формате, обеспечив широкую доступность для участников из различных регионов. В рамках конференции состоялся круглый стол на тему «Взаимосвязь развития индустрии гостеприимства и национального туризма: от трендов к проектной реализации», объединивший экспертов и практиков отрасли (см. материал на стр.147)





Факультет сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ

Санкт-Петербург, 7-я Красноармейская ул., д. 6/8

4

кафедры

660

студентов

50+

партнеров

200+

учебных
проектов

БАКАЛАВРИАТ

43.03.01 Сервис

- Управление и дизайн в индустрии событий
- Управление креативным бизнесом



43.03.03 Гостиничное дело

- Организация и управление в гостиничном и ресторанном бизнесе



43.03.02 Туризм

- Организация и управление в индустрии туризма



МАГИСТРАТУРА

43.04.03 Гостиничное дело: Стратегическое управление предприятием индустрии гостеприимства

43.04.01 Сервис: Управление бизнесом в сервисной экономике

43.04.02 Туризм: Организация управления туристскими дестинациями. Управление бизнес-процессами в индустрии туризма

АСПИРАНТУРА

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика



Группа VK
СПбГЭУ
Абитуриентам



Все
образовательные
программы СПбГЭУ

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Факультет сервиса, туризма и гостеприимства СПбГЭУ:

Санкт-Петербург, улица 7-я Красноармейская,
д. 6/8, ауд. 101, 102, 107.
E-mail: dept.ftgh@unecon.ru, тел.: (812) 458-97-61

Страница факультета ВКонтакте:
<https://vk.com/fstigspsb>

Кафедра гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ:

Санкт-Петербург, улица 7-я Красноармейская,
д. 6/8, ауд. 304, 305.
E-mail: dept.kgib@unecon.ru, тел.: (812) 458-97-25 доб. 3826

Страница кафедры ВКонтакте:
vk.com/clubgib