

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА**

# **ВЕСТНИК ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

**Международный научный сборник**

**Выпуск 1**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
2016**

**ББК 65.432**

**В38**

**Вестник** индустрии гостеприимства : международный научный сборник.  
В38 Выпуск 1. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 121 с.

ISBN 978-5-7310-3424-1 (вып. 1)

ISBN 978-5-7310-3423-4

Международный научный сборник «ВЕСТНИК ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА» выходит в 2016 году впервые. Учредителем издания выступает факультет туризма и гостеприимства Санкт-Петербургского государственного экономического университета, поддержавший инициативу научно-педагогического коллектива кафедры Гостиничного и ресторанный бизнеса по созданию профессионального научного издания, посвященного исследованию широкого спектра проблем развития сектора гостеприимства. В сборнике опубликованы научные статьи преподавателей, сотрудников и студентов кафедр факультета по проблемам теории и практики гостиничного и ресторанного дела, сервиса, туризма, методические материалы по применению действующего российского законодательства в области образования для индустрии гостеприимства. Отдельный раздел сборника посвящен материалам российских коллег и коллег из-за рубежа, принимавших участие в работе международного вебинара «Инновационные технологии в гостеприимстве», который прошел 9 декабря 2015 года, и был организован кафедрой Гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ.

International scientific digest "VESTNIK OF HOSPITALITY INDUSTRY" is publishing in 2016 for the first time. The founder of this publication, the Faculty of Tourism and Hospitality of Saint-Petersburg State University of Economics, supported the initiative of scientific and pedagogical staff from the Department of Hotel and Restaurant business in creation of a professional scientific publication devoted to the wide range of research in hospitality industry. This digest comprises scientific articles discussing theory and practice of hotel and catering business, service, tourism, methodological materials on the Russian legislation in the field of education for the hospitality industry prepared by teachers, staff and students of the faculty. A separate section is devoted to the presentation of materials of Russian colleagues and colleagues from abroad, which took part in an international webinar "Hospitality meets innovation" which was held December 9, 2015, and was organized by the Department of hotel and restaurant business from UNECON.

**ББК 65.432**

ISBN 978-5-7310-3424-1 (вып. 1)

ISBN 978-5-7310-3423-4

© Коллектив авторов, 2016

## Уважаемые читатели!

Вы держите в руках первый номер международного научного сборника «Вестник индустрии гостеприимства» факультета туризма и гостеприимства. Идея выпуска этого сборника принадлежит кафедре гостиничного и ресторанного бизнеса нашего факультета.

Я считаю символичным тот факт, что первый выпуск журнала подготовлен в период празднования 85-летия нашего университета. От имени авторов журнала и от себя лично хочу поздравить вас с юбилеем. Подготовка кадров для сферы туризма и гостеприимства в вузах, вошедших в состав СПбГЭУ, осуществляется с 1994 года. За время своего существования факультет всегда выполнял и продолжает выполнять научные исследования по актуальным проблемам гостеприимства, туризма и сервиса.

Надеюсь, что представляемый журнал расширит горизонты науки, откроет работы ученых и специалистов сферы гостеприимства, туризма и сервиса для диалога с широкой общественностью. Это даст возможность оперативно получать информацию о новых теоретических и прикладных исследованиях, консолидировать усилия специалистов и распространять опыт в области образования и анализа сферы гостиничного и ресторанного бизнеса, а также сферы туризма.

Хочу пожелать вам здоровья, профессиональных успехов, личного благополучия и творческого развития вместе с журналом «Вестник индустрии гостеприимства».

Приятного чтения!



Декан факультета туризма и гостеприимства  
заведующая кафедрой Сервисной и конгрессно-выставочной деятельности

к.э.н., доцент

Оксана Николаевна Кострюкова

## **Уважаемые коллеги!**

Коллектив кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса активно публикует свои труды в различных научных источниках, что послужило основой для инициативы и организации издания международного научного сборника «ВЕСТНИК ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА». Факультет туризма и гостеприимства поддержал инициативу кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса и выступил учредителем журнала.

Потребность в популяризации научно-методических и практических разработок студентов, аспирантов, научного и профессорско-преподавательского состава факультета и необходимость скорейшей интеграции результатов научно-исследовательских работ в отечественное и международное научно-образовательное информационное пространство делает, на наш взгляд, это издание своевременным и актуальным.

Важнейшей задачей сборника является информационная и методическая поддержка научно-практических разработок коллективов кафедр факультета в таких областях, как гостеприимство, туризм и сервис. Издание открыто для ученых, аспирантов и специалистов, которые заинтересованы в публикации своих материалов в профильном сборнике научных статей и готовы обсуждать результаты своей научной деятельности с научной и образовательной общественностью.

Приглашаем всех заинтересованных лиц присылать свои материалы по профилю издания.



Научный редактор  
заведующая кафедрой Гостиничного  
и ресторанного бизнеса  
д.э.н., профессор  
Светлана Александровна Степанова



Главный редактор  
доцент кафедры  
Гостиничного и ресторанного  
бизнеса, к.т.н.  
Наталья Борисовна Кушева

## О Г Л А В Л Е Н И Е

### ЕДИНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО И ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА, ТУРИЗМА И СЕРВИСА

**Кострюкова О. Н., Кушева Н. Б.**

ВЫЗОВЫ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ .....7

**Степанова С. А.**

ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ФГОС ВО ДЛЯ ПОДГОТОВКИ БАКАЛАВРОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО»: ИЗМЕНЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ .....13

**Скобельцына А. С.**

АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В ВУЗЕ .....18

**Рудинова Ю. И.**

ПРОБЛЕМА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТА В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА .....24

**Бедяева Т. В.**

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА .....31

**Сысова Е. Л., Мусоян В. А.**

ВОЗМОЖНОСТИ КАРЬЕРНОГО РОСТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В ГОСТИНИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .....35

**Клейн Е. Д.**

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ МЕГАПОЛИСА .....44

**Рудинова Ю. И.**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ИСКУССТВО ПОДБОРА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА .....50

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА, ТУРИЗМА И СЕРВИСА

**Степанова С. А., Сандрина В. Е.**

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....57

**Матолыгина Н. В., Руглова Л. В.**

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА .....63

<b>Данилина С. К.</b> УСПЕХ ИЛИ ЗОНА РИСКА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА.....	68
<b>Лопатин С. А., Чернова С. В.</b> ФАКТОРЫ РИСКА УХУДШЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ СТУДЕНТОВ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПИТАНИЯ.....	72
<b>Юванен Е. И.</b> МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	80

### **НАУКОЕМКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В ГОСТЕПРИИМСТВЕ, ТУРИЗМЕ И СЕРВИСЕ**

<b>Ковалева Л. И., Рогова Ю. Е.</b> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ КРИОПРОТЕКТОРОВ ДЛЯ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ПРОДУКЦИИ.....	87
<b>Ковалева Л. И., Рогова Ю. Е.</b> К ВОПРОСУ ОБ ОБОГАЩЕНИИ ПРОДУКТОВ ХЛЕБОПЕЧЕНИЯ БЕЛКАМИ.....	92

### **ПО МАТЕРИАЛАМ НАШИХ ВЕБИНАРОВ**

<b>Panikkos Poutziouris</b> IN THE HORIZON OF AUTHENTICITY: OLEASTRO ENTERPRISES, Ltd. ....	100
<b>Иванова М. А.</b> EXPERIENCE MEETINGS – ТЕХНОЛОГИИ БУДУЩЕГО ДЛЯ ПОКОЛЕНИЯ МИЛЛЕНИУМА.....	106

### **СТАТЬИ НАШИХ МАГИСТРАНТОВ**

<b>Цалемчук О. В.</b> СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ В СОВРЕМЕННЫХ ПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.....	112
<b>Морозова О. М.</b> ВОЗРАСТАНИЕ РОЛИ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА» В ПРОЦЕССЕ ПРОДАЖ ТУРПРОДУКТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	118



## ЕДИНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО И ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА, ТУРИЗМА И СЕРВИСА



### **Оксана Николаевна Кострюкова**

*к.э.н., доцент, заведующая кафедрой  
Сервисной и конгрессно-выставочной деятельности  
декан факультета Туризма и гостеприимства  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
kostrukova75@mail.ru*

### **Oksana N. Kostryukova**

*PhD, Associate Prof., Head of Department of Service  
and Congress and Exhibition Industry  
Dean of Tourism and Hospitality Faculty  
Saint-Petersburg State University of Economics  
kostrukova75@mail.ru*



### **Наталья Борисовна Кушева**

*к.т.н., доцент  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
nkushcheva@yandex.ru*

### **Natalia B. Kushcheva**

*PhD, Associate Prof.  
Department Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
nkushcheva@yandex.ru*



## ВЫЗОВЫ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

***Аннотация:** Совершенствование подготовки кадров индустрии гостеприимства и повышение уровня их профессиональной квалификации относится к числу важнейших элементов. Главной задачей современной системы подготовки и повышения квалификации является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий*

*в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных работниках. Уровень развития рабочей силы непосредственно связан с изменением и совершенствованием технического базиса производства.*

**Ключевые слова:** подготовка кадров, компетенции, индустрия гостеприимства, квалификация персонала.

## CHALLENGES OF HOSPITALITY INDUSTRY FOR PROFESSIONALLY-ORIENTED TRAINING PROGRAMS

**Summary:** *Improving of the training staff in the hospitality industry and enhance their professional qualifications are one of the most important elements. The main task of a modern system of training and professional development is to overcome existing inconsistencies in the past for training in occupations and qualifications and balanced needs of specific production from the perspectives of its development for skilled workers. The level of the labor force is directly related to the change and improvement of the technical base of production.*

**Keywords:** *training, competence, hospitality, staff qualifications.*

Туризм в Российской Федерации развивается динамично, становится одной из наиболее быстрорастущих отраслей экономики, существенным источником доходов и занятости населения. В настоящее время в России, как и во всем мире, наблюдается динамичное развитие туристской индустрии, рост ее инвестиционной привлекательности и как следствие – увеличение потребности в высококвалифицированных кадрах для данной сферы. По данным Всемирного Совета по Туризму и Путешествиям (World Travel & Tourism Council) к 2022 году в сфере гостеприимства будет работать до 10% взрослого населения планеты [9].

В России сегодня проявились тенденции, наметившиеся еще в 2014 году и значительно изменившие структуру отечественного туризма. Рост внутреннего турпотока в России к концу 2015 года выйдет на уровень 25%, увеличение въездного потока составит около 16%, а выездной туризм уже сократился на 31,4% [8]. Меняющиеся потребности потребителя усиливает искушенность клиентов в вопросах ассортимента услуг и способа их предоставления. Таким образом, вопросы повышения качества подготовки и повышения квалификации кадров выходят на первый план, а образовательным учреждениям приходится все более адаптировать свои программы в ответ на ожидания следующего поколения менеджеров.

Вузы, как правило, готовят специалиста широкого профиля, универсала, в то время как в компаниях среди менеджеров существует разделение по конкретным направлениям (стране или целому региону), видам туризма (автобусным турам, круизам и т. д.) и другим видам деятельности (менеджер по авиабилетам, по визам и проч.). То есть, нужны конкретные знания – конкретного направления, специфики отельной базы, особенностей продаж круизного продукта, бронирования авиабилетов и др.



Сектор подготовки кадров не вполне соответствует потребностям туристской индустрии, как в количественном, так и в качественном отношении. Существующие учебные программы не отвечают реальным нуждам секторов туризма в виду их неориентированности на практическую работу. При огромной нехватке квалифицированных кадров для туристской индустрии выпускники профильных высших учебных заведений часто остаются невостребованными из-за отсутствия навыков и знаний по конкретным специализациям [3].

Организации, принимающие на работу выпускников вуза, предъявляют определенные требования к качеству их подготовки. Дать адекватный ответ потребностям индустрии поможет введение программ прикладного бакалавриата, которые должны обеспечить получение прикладных квалификаций [4]. К 2018 году доля прикладных бакалавров должна составить не менее 30 процентов в общей численности обучающихся в образовательных учреждениях по программам образования [1].

Идея, что диалог между разработчиками учебных программ и представителей сферы реального бизнеса должен концентрироваться на нахождении максимального баланса между профессиональными и академическими компетенциями, не нова. Работодатель хочет получить выпускников, способных критически мыслить. Поэтому образовательный сектор должен готовить выпускников, с одной стороны, хорошо подготовленных теоретически, а с другой стороны, обладающих более высокими профессиональными компетенциями, которые востребованы на данный момент индустрией. И такой подход широко используется, например, в швейцарской модели подготовки специалистов гостиничного сектора. Глобальный опрос, проведенный Taylor Nelson Sofres среди руководителей 5-звездных отелей, показал, что они готовы принимать выпускников швейцарских школ к себе на работу без дополнительной подготовки [10]. Таким образом, можно сделать вывод, что синергия между оперативными и педагогическими элементами подготовки кадров возможна и дает прекрасные результаты.

Давно признан тот факт, что конкурентное преимущество страны в мировой экономике, и, как следствие, ее экономическое процветание во многом зависит от уровня образования и квалификации рабочей силы. Эта мысль также верна для туризма и отраслей, с ним связанных. Образование должно оказывать поддержку экономике, а требования работодателей к подготовке специалистов растут непрерывно.

Но мировая практика показывает, что решение вопросов подготовки кадров для отрасли туризма и гостеприимства не может зависеть от усилий только самих предприятий. И многие профессиональные ассоциации и объединения все больше откликаются на эти вызовы и предлагают активное взаимодействие с предприятиями образовательного сектора. Один из вариантов обеспечения общности подходов, это предложить совместную сертификацию для конкретного навыка или компетенции. Требования к квалификации могут меняться, обновляться и переделываться, но разрабатываться они должны совместно предприятиями образовательного сектора и представителями индустрии. Сертификаты могут покрывать несколько компетенций. И примеры подобного сотрудничества уже есть. В 2015 году Федерация Рестораторов и Отельеров (ФРиО) России получила право сертификации образовательных программ в области ресторанного и гостиничного дела, а также сертификации самого персонала. Пока признание

квалификаций – дело добровольное, но с 2018 года станет обязательным для всех работников ресторанной индустрии [6]. Университеты сейчас активно работают с работодателями, набирает обороты и развивается подход к разработке образовательных программ на основе профессиональных стандартов. Функция разработки профессиональных стандартов фактически закреплена за профессионально-общественными объединениями работодателей, затем они утверждаются Рострудом и вступают в силу. Наличие профессиональных стандартов позволяет развивать широко используемые во всем мире процедуры независимого признания и оценки квалификаций. Подобная сертификация может найти свое дальнейшее продолжение и развитие на уровне уже работающих сотрудников компаний. Это поможет разрабатывать специальные программы повышения квалификации, более приближенные к нуждам предприятия.

Что же касается вузов, то Рособорнадзор несколько лет назад начал проводить эксперимент: оценка вузов в процессе сдачи студентами зимней сессии. В нем приняли участие 6 вузов – 5 государственных и 1 негосударственный. По условиям данного эксперимента экзамен не мог принимать тот преподаватель, который обучал студентов. Организации обменялись представителями. Перед экзаменом вузы подготовили фонды оценочных средств. После этого материалы были направлены в Рособорнадзор. Оценки совпали в 85% случаев. Подобную практику, которая показала себя, как очень успешная, можно было бы продолжить и для оценки компетенций студентов и работающих специалистов.

Многие профильные вузы России осуществляют взаимодействие с российскими и зарубежными отелями и ресторанами в области организации стажировок для студентов. Однако интерес отраслевых партнеров ограничивается лишь временным трудоустройством специалистов на нижние линейные позиции во время сезонных повышений спроса на гостиничные услуги либо в период летних отпусков.

С растущими потребностями современного туриста и выходом на «арену» представителей так называемого поколения Y, или миллениумов, меняется и подход к образовательной деятельности. Стремительное развитие технологий в туризме и гостиничном бизнесе не позволяет останавливаться на достигнутом, способствует новому осмыслению тенденции современной индустрии гостеприимства, увидеть и оценить место российских гостиниц в общем мировом процессе всемерного развития туризма. Повышение открытости рынка гостиничных услуг для посетителей и обострение конкуренции заставляют руководителей отелей постоянно вспоминать основное правило гостиничного бизнеса: привлекательность услуг должна постоянно повышаться в глазах клиента.

Все возрастающая роль информационных технологий в индустрии туризма и гостеприимства оказывает огромное влияние на методы и способы преподавания профессиональных дисциплин. Многие исследования показывают, что необходимо внедрять в процесс обучения различные интерактивные методы. Они должны базироваться на «цифровых» обучающих программах, которые только тогда будут востребованы современным рынком, когда учеба и игра будут в них успешно сочетаться [2].

В настоящее время такие инструменты как Booking.com, TripAdvisor, он-лайн туроператоры, социальные сети, мобильные приложения и информационные сайты

дестинаций играют все большую роль в продвижении и продаже услуг туризма и гостеприимства. А это означает, что выпускник, вышедший из стен образовательного учреждения, должен уметь обращаться с ними и использовать их преимущества.

Важнейшая задача высшего учебного заведения – формирование творческой личности специалиста, способного к саморазвитию, самообразованию, инновационной деятельности. Студент и преподаватель должны разговаривать на одном языке и быть активными пользователями профессиональных знаний и умений. В настоящее время во многих образовательных учреждениях внедряются методы самостоятельного получения знаний путем использования дистанционных технологий обучения. Целью дистанционного обучения является предоставление обучающимся непосредственно по месту жительства или временного их пребывания возможности освоения основных и дополнительных профессиональных образовательных программ высшего и среднего профессионального образования соответственно в образовательных учреждениях высшего, среднего и дополнительного профессионального образования [5].

Переход системы образования на активные методы подготовки бакалавров и магистров для сферы туризма и гостеприимства позволит:

- создать интеллектуальную основу развития современных отраслей;
- развить компетенции: постановка цели, планирование, анализ, способность адекватной оценки;
- реализовывать задачи связанные с саморазвитием новым уровнем саморегуляции, самоорганизации, самосовершенствованием, повышением собственной продуктивности, с интенсивной самоактуализацией и самореализацией.

Конкурентоспособность образовательных программ существенно повысится при переходе от пассивных к активным методам обучения. У студента появляется возможность и формируется способность прогнозировать реальную производственную ситуацию и принимать самостоятельные решения, что, в свою очередь, способствует выработке устойчивых практических навыков самостоятельной научной, управленческой и консалтинговой деятельности и набирать опыт реализации реальных важных проблем.

По требованию новых стандартов полученные знания не должны быть чисто теоретическими. Студент должен уметь свободно пользоваться этими знаниями, самостоятельно их находить и наращивать, применять в жизни. Поэтому в требованиях новой редакции стандартов основное требование – это формирование и развитие у обучающегося тех или иных навыков. Новые ФГОС также предполагают формирование развития универсальных учебных действий – это умение учиться, умение организовывать свою учебную деятельность, работать с информацией и самостоятельно выполнять задание. Кроме того, должны быть учтены личностные результаты. К ним, прежде всего, относится формирование ценностей, которые всегда были приняты в обществе – добро, мир, справедливость, терпение. Преподаватель теперь станет не источником истины, а модератором, помогающим студентам самим дойти до нужных знаний.

Таким образом, ввод в действие новых редакций стандартов приводит к значительным изменениям в структуре и содержании основной образовательной программы, а также в условиях реализации учебного процесса, что требует от вузов значительных переработок основной образовательной программы и учебно-методических материалов.

### Библиографический список

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы. ГПРО «Развитие образования» на 2013–2020 гг. – Постановление Правительства Российской Федерации № 295 от 15 апреля 2014 года.
2. Кобяк М. В. Актуальные вопросы совершенствования системы подготовки и повышения квалификации кадров для индустрии гостеприимства // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1. Вып. 1 (175). – С. 145–148. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/11307> (дата обращения: 02.12.2015).
3. Кострюкова О. Н. Актуальные проблемы развития туризма в Российской Федерации в контексте модернизации экономики // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2011. – № 3. – С. 247–251.
4. Кущева Н. Б. Программы прикладного бакалавриата как часть третичного образования // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 4. – С. 53–59.
5. Приказ Министерства Образования РФ от 18.12.2002 г. № 4452 «Об утверждении методики применения дистанционных образовательных технологий (дистанционного обучения) в образовательных учреждениях высшего, среднего и дополнительного образования Российской Федерации)
6. Федерация рестораторов и отельеров. О Совете по профессиональным квалификациям в индустрии гостеприимства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://frio.ru/qualifications> (дата обращения: 05.12.2015)
7. III международный туристский форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.russiatourism.ru/news/9940/>(дата обращения: 02.12.2015)
8. Educating the Hospitality Leaders of tomorrow: An inspiring Challenge [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.ehl.edu/en/educating-hospitality-leaders-tomorrow> (дата обращения 03.12.2015)
9. Eisner, S. (2005). Managing generation y. S.A.M. Advance Management Journal, 70(4), 4-15.7.
10. International Hospitality Management Schools: 2010 Worldwide Industry Ranking Survey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.clearing123.com/wp-content/uploads/2014/02/White-Paper-2010-TNS-Survey-International1.pdf> (дата обращения: 05.12.2015)

**Светлана Александровна Степанова**

*д.э.н., профессор  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
stepanova7205@mail.ru*



**Svetlana A. Stepanova**

*Professor, Doctor of Economics  
Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
stepanova7205@mail.ru*

**ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ФГОС ВО ДЛЯ ПОДГОТОВКИ  
БАКАЛАВРОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО»:  
ИЗМЕНЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ**

***Аннотация:** В данной статье раскрыты особенности подготовки бакалавриата по направлению «гостиничное дело»; изменения в подходах реализации данного направления подготовки в 2016 году; сущность ФГОС ВО по направлению подготовки «гостиничное дело». Рассмотрено влияние на подготовку бакалавриата утвержденного стандарта ВО по магистерской подготовке направления «гостиничное дело».*

***Ключевые слова:** направление подготовки «гостиничное дело», бакалавриат, ФГОС ВО.*

**PROSPECTS FOR INTRODUCTION OF FGOS HE FOR BACHELOR'S ON  
“HOTEL BUSINESS” EDUCATIONAL PROGRAM:  
CHANGES AND SPECIAL FEATURES**

***Summary:** Special features of the Bachelor's educational program “hotel business” are discussed in this article; change in the approaches of the realization of this educational program in 2016; the essence of FGOS HE in the “hotel business” educational program. Influence on the preparation of Bachelors of the affirmed FGOS HE on the magisterial preparation for the educational program “hotel business” is also examined.*

***Keywords:** educational program “hotel business”, Bachelor's, FGOS HE.*

Одной из главных задач образовательной политики РФ является обеспечение качества образования на основе сохранения его академичности, фундаментальности и соответствие актуальным перспективным потребностям той сферы деятельности, для которой осуществляется его подготовка. Данная задача реализуется Минобрнауки

РФ посредством разработки и внедрения нормативных актов разного уровня в отношении профильной подготовки. Так, в подготовке бакалавриата по направлению 43.03.03 «Гостиничное дело» [1] будут происходить значительные изменения, связанные с внедрением в 2016 году стандарта ФГОС ВО [2], а также профессиональными стандартами в данной сфере деятельности.

ФГОС ВО устанавливает требования к программам бакалавриата по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, по итогам освоения которых присваивается квалификация бакалавр в соответствии с выбранным типом программы «академический бакалавриат» или «прикладной бакалавриат». Это принципиально отличает содержательную часть нового стандарта от реализации настоящего.

Согласно ФГОС ВО программа бакалавриата формируется учебным заведением в зависимости от видов учебной деятельности и требований к результатам освоения образовательной программы:

- ориентированной на научно-исследовательский и (или) педагогический вид (виды) профессиональной деятельности как основной (основные) (программа академического бакалавриата);
- ориентированной на практико-ориентированный, прикладной вид (виды) профессиональной деятельности как основной (основные) (программа прикладного бакалавриата).

Виды профессиональной деятельности по ФГОС ВО, к которым готовятся выпускники программ бакалавриата: производственно-технологическая; организационно-управленческая; сервисная; научно-исследовательская; проектная. В связи с этим, ВУЗ должен выбрать тип программы по соответствующему направлению и для какого вида профессиональной деятельности осуществляется подготовка (из предложенных ФГОС ВО). Данный выбор меняет кардинально построение ООП направления подготовки «Гостиничное дело». При выборе типа программы бакалавриата, необходимо учитывать тот факт, что на программах магистратуры уже введен ФГОС ВО по направлению подготовки «Гостиничное дело» [3], в котором вышеперечисленные виды профессиональной деятельности также указаны. ВУЗ, которые реализует магистерскую и бакалаврскую программы по направлению «Гостиничное дело» должен для себя обосновать на каком уровне подготовки какой тип программы предлагается абитуриенту, чтобы каждая из них была логическим продолжением предыдущего уровня и в то время самостоятельной программой, которая позволила бы окончившим программу трудоустроиваться на определенный спектр должностей в соответствии с профессиональными стандартами.

ФГОС ВО включает общекультурные (ОК), общепрофессиональные (ОПК), профессиональные (ПК). При разработке программы бакалавриата организация вправе дополнить набор компетенций выпускников с учетом направленности программы бакалавриата на конкретные области знания и (или) вид (виды) деятельности.

Структура разработанного РУП в соответствии с ФГОС ВО (для академического бакалавра) может остаться в том же соотношении зачетных единиц, но поменяется состав дисциплин, уйдут дисциплины технологической и сервисной направленности, в связи с этим необходимо менять название профилей подготовки. Такие профили в направлении подготовки «Гостиничное дело» как «гостиничная дея-

тельность», «ресторанная деятельность» предполагало знание технологии и сервиса в большем объеме дисциплин, что не предусмотрено при выборе академического бакалавриата и соответствующего вида деятельности.

В современных условиях развития гостиничных предприятий особенно отмечают необходимость практико-ориентированной подготовки выпускников, которые знают технологические процессы предприятий, имеют навыки сервисного обслуживания, владеют профессиональной терминологией, в том числе и на иностранном языке, знают мировые тенденции и могут их учитывать в практическом туристском бизнесе, а также имеют представление об эвристических техниках как о системах принципов и правил, которые задают наиболее вероятные стратегии и тактики деятельности той или иной области по решению нестандартных задач [4]. В связи с этим теоретические знания студентов в процессе учебы должны дополняться практической подготовкой. В соответствии ФГОС ВО в «Практики» входят учебная и производственная (в том числе преддипломная) практики. Типы учебной практики: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности. Способы проведения учебной практики: стационарная; выездная. Типы производственной практики: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности; технологическая практика; педагогическая практика; научно-исследовательская работа. Способы проведения производственной практики: стационарная; выездная.

Преддипломная практика проводится для выполнения выпускной квалификационной работы и является обязательной. В предыдущем стандарте преддипломная практика не была предусмотрена. Количество недель на практики увеличено с 12–15 з.е. до 15–21 з.е. в академическом бакалавриате и до 24–33 з.е. в прикладном бакалавриате.

**СРАВНИТЕЛЬНАЯ ТАБЛИЦА СТРУКТУРЫ ООП  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО» ПРИ ФГОС ВПО И ФГОС ВО**

№ п/п	Параметр сравнения	ФГОС ВПО	ФГОС ВО
1	Уровень бакалавра	Бакалавр	Бакалавр
2	Типы программ		Академический бакалавриат Прикладной бакалавриат
3	Виды профессиональной деятельности	проектная; организационно-управленческая; научно-исследовательская; производственно-технологическая; сервисная	Академический бакалавриат: организационно-управленческая; научно-исследовательская; возможно проектная Прикладной бакалавриат: производственно-технологическая; сервисная
4	Компетенции	Общекультурные: ОК1 – ОК14 Профессиональные компетенции: ПК1 – ПК18	Общекультурные ОК1 – ОК9, общепрофессиональные ОПК1 – ОПК3, профессиональные ПК1 – ПК 14

Продолжение табл.

№ п/п	Параметр сравнения	ФГОС ВПО	ФГОС ВО
5	Нормативный срок освоения (очная форма)	4 года	4 года
6	Объем программы	240 з.е.	240 з.е.
7	Учебные циклы и разделы	Циклы: гуманитарный, социальный и экономический циклы; математический и естественнонаучный цикл; профессиональный цикл; Разделы: физическая культура; учебная и производственная практики; итоговая государственная аттестация	<b>Блок I «Дисциплины (модули)»</b> , который включает дисциплины (модули), относящиеся к базовой части программы и дисциплины (модули), относящиеся к ее вариативной части. <b>Блок II «Практики»</b> , который в полном объеме относится к вариативной части программы. <b>Блок III «Государственная итоговая аттестация»</b> , который в полном объеме относится к базовой части программы
8	Изучаемые дисциплины и объем з.е.	1. Гуманитарный, социальный и экономический цикл <b>50–55 з.е.</b> , в т. ч. и ин. яз., История, Русский язык и культура речи, Философия, Основы соц. Государства. Итого: <b>20–27 з.е.</b> <b>Вариативная часть 28–30 з.е.</b> 2. Математический и естественнонаучный цикл <b>35–45 з.е.</b> , в т. ч. Математика, Информатика, Экология Итого: 17–22 з.е. <b>Вариативная часть 18–43 з.е.</b> 3. Профессиональный цикл <b>110–120 з.е. в т. ч.</b> БЖД Сервисная деятельность Технология гостиничной деятельности Организация гостиничного дела Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг Психология делового общения Проектирование гостиничной деятельности Экономика гостиничного предприятия	<b>Академический бакалавриат</b> Блок 1 <b>213–216 з.е.</b> (у бакалавра <b>была 202–222</b> ) базовая часть <b>90–111 з.е.</b> вариативная часть <b>105–123 з.е.</b> Блок 2 <b>15–21 з.е.</b> (у бакалавра <b>было 12–15</b> ) Блок 3 <b>6–9</b> (у бакалавра <b>было 12</b> ) <b>Прикладной бакалавриат</b> Блок 1 <b>201–207 з.е.</b> базовая часть <b>78–102 з.е.</b> вариативная часть <b>105–123 з.е.</b> Блок 2 <b>24–33 з.е.</b> Блок 3 <b>6–9 з.е.</b>



Окончание табл.

№ п/п	Параметр сравнения	ФГОС ВПО 3	ФГОС ВО 3+
		Гостиничный менеджмент Маркетинг гостиничного предприятия Иностранный язык второй Итого: <b>50–60 з.е.</b> <b>Вариативная часть 60–70 з.е.</b> 4. Физическая культура <b>2 з.е.</b> 5. Учебные и производственные практики <b>12–15 з.е.</b> 6. Итоговая гос аттестация <b>12 з.е.</b>	
9	Требования к ППС	60% остепененных	70% остепененных

Современные условия развития бизнеса требуют практикоориентированной подготовки выпускников, чтобы временной лаг входа в работу был минимальный. В связи с этим, необходимо реализовывать направленность (профили) в рамках направления, которые разрабатываются и утверждаются ВУЗом. Для академического бакалавриата по направлению подготовки «Гостиничное дело» на основе ФГОС ВО возможна реализация следующих профилей: организация и управление гостиничным бизнесом; гостиничное и ресторанное администрирование; для прикладного бакалавра: технология и организация гостиничной деятельности; организация работы сервисных служб гостиницы.

В соответствии с вышесказанным, новый стандарт дает возможность ВУЗу варьировать в качественном наполнении программ подготовки разного уровня и учитывать профессиональные стандарты гостиничного бизнеса.

#### Библиографический список

1. Приказ Минобрнауки России от 16.09.2010 г. № 936 (в ред. Приказа Минобрнауки РФ от 31.05.2011 № 1975) « Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 101100 Гостиничное дело (квалификация (степень) «бакалавр») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_107020/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107020/)
2. Приказ Минобрнауки России от 04.12.2015 г. № 1432 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело (уровень бакалавриата) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_192533/2ff7a8c72de3994f30496a0ccb1ddafdaddf518/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_192533/2ff7a8c72de3994f30496a0ccb1ddafdaddf518/)
3. Приказ Минобрнауки России от 03.09.2015 № 954 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 43.04.03 Гостиничное дело (уровень магистратуры)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_187238/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187238/)
4. Якунин В. Н. Современные направления инновационного развития ВУЗа. – Балтийский гуманитарный журнал. – 2015. – № 3 (12). – С. 78–83.



**Анна Сергеевна Скобельцына**

*к.к.н., доцент  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
ska2005@yandex.ru*

**Anna S. Skobeltsyna**

*Candidate of Culturology, PhD, Associate Professor  
Department of hotel and restaurant business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
ska2005@yandex.ru*

**АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ  
КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ  
ДЛЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА В ВУЗЕ**

**Аннотация:** В статье проанализирован количественный и качественный состав студентов, обучающихся по направлению подготовки «Гостиничное дело» на кафедре гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ с целью понимания того контингента, на который направлены образовательные программы подготовки кадров для индустрии гостеприимства. Оцениваются перспективы повышения качества обучения студентов с целью выпуска на рынок услуг гостеприимства высококлассных конкурентоспособных специалистов.

**Ключевые слова:** целевая аудитория, индустрия гостеприимства, качество образовательного процесса.

**THE ANALYSIS OF THE TARGET AUDIENCE AS A FACTOR IN  
INCREASING THE QUALITY OF TRAINING FOR  
THE HOSPITALITY INDUSTRY AT THE UNIVERSITY**

**Summary:** The article analyzes the quantitative and qualitative composition of students by field of study "Hospitality" in the Department of hotel and restaurant business, St. Petersburg state economic University with the aim of understanding the contingent, which seeks an educational training programmers for the hospitality industry. The purpose of this is to improve the quality of student learning in order to make competitive specialists to work in the hospitality industry.

**Keywords:** target audience, the hospitality industry, the quality of the educational process.

Изучение целевых аудиторий потребителей образовательных услуг имеет большое значение для образовательных организаций в условиях современного рынка и возрастающей конкуренции между государственными и частными образовательными учреждениями. Правильное понимание целевой аудитории, выявление базовых характеристик абитуриентов, их мотивации при поступлении в вузы, представления о будущей профессии, позволит заниматься целенаправленной рекламой и пиаром, а выявление потребностей абитуриентов и студентов – повысить качество образовательного процесса, рейтинг конкретной образовательной программы и вуза, уровень квалификации выпускников и их привлекательность для работодателей.

Исследованиями целевых аудиторий вузов специалисты активно занимаются в последнее десятилетие. Цель таких исследований, кроме обозначенного, внедрение их результатов в систему управления вузом, оптимизация учебного процесса. Образовательная политика и научно-исследовательская деятельность вуза должны базироваться не на субъективных суждениях и ожиданиях лиц, принимающих решения, а на результатах специальных исследований, которые оказывают содействие менеджменту вуза в понимании конъюнктуры рынка, изменений в предпочтениях потребителей, определении проблем востребованности выпускников вуза на рынке труда [7].

На сегодняшний день Санкт-Петербург является туристическим и деловым центром России. Высокоразвитая индустрия гостеприимства позволяет принимать более 5 млн гостей в год. По данным ресурса Booking.com (на ноябрь 2015 г.) в городе находится 2492 варианта коллективных средств размещения, из них 507 отелей, 341 хостел, 148 мини-отелей, 100 отелей типа ВВ, 124 гостевых дома. В преддверии роста внутреннего и въездного туризма, а также таких событий, как, например, ЧМ-2018, важным становится не только наличие достаточного количества отелей всех категорий, но высокий уровень обслуживания в них в соответствии с мировыми стандартами, что имеет место пока далеко не во всех отелях. Все это обосновывает актуальность подготовки кадров в области гостиничного бизнеса, гарантированное трудоустройство выпускников, а также особое внимание к качественному уровню контингента обучающихся.

В настоящее время на рынке образовательных услуг России действует порядка 950 государственных и частных организаций (на момент начала 2014–15 учебного года), в которых обучается более 5 млн студентов [3]. Такие факторы, как процессы глобализации, развитие средств связи, информационных технологий и транспортной системы, делает население страны более мобильным, а введение по всей территории страны единых правил поступления на основе ЕГЭ позволяет выпускникам школ выбирать любой вуз любого региона страны вне зависимости от его удаленности от места жительства. Образовательное пространство становится единым общероссийским, это усиливает конкуренцию между вузами.

В Санкт-Петербурге в настоящий момент функционирует порядка 120 высших учебных заведений и филиалов, из них 64 государственных (30 университетов, 7 академий, 15 ведомственных вузов, 7 филиалов).

В 2015 году в нашем городе по направлению подготовки бакалавров 43.03.03 «Гостиничное дело» осуществляют образовательную деятельность следующие обра-

зовательные организации: 3 государственных (Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения) и 3 негосударственных вуза (Санкт-Петербургский университет управления и экономики, Балтийская академия туризма и предпринимательства, Санкт-Петербургский институт гостеприимства).

Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ) был образован на базе трех крупнейших вузов Санкт-Петербурга (СПбГИЭУ, СПбГУСЭ и СПбГУЭФ), поэтому в области экономического образования в настоящий момент у вуза практически нет конкурентов. В 2014 г. университет осуществил выпуск студентов по 39 специальностям в количестве более 7000 чел. Степень бакалавра получили более 800 студентов, наибольшее количество из которых обучались по направлению «Экономика». Сегодня вуз реализует подготовку бакалавров по 42 направлениям, магистрантов по 17 направлениям, аспирантов по 14 специальностям. В 2014 г. количество зачисленных в университет на программы высшего и среднего профессионального образования составило 4342 чел., в т. ч. 245 граждан иностранных государств [6].

На обучение по направлению подготовки «Гостиничное дело» в 2014 г. было зачислено 19 человек. Существенное недовыполнение плана (план – 50 чел.) было связано, отчасти, с тем, что решением Министерства образования накануне приемной кампании были изменены требуемые для поступления на данное направление подготовки экзамены, вместо иностранного языка необходимо было сдавать историю. Конкурс же на магистерскую программу по гостиничному делу в 2014 г. составил 3,5 человек на место. В 2015 г. план набора на «Гостиничное дело» был выполнен, было зачислено 46 человек, две учебные группы. Это говорит о популярности указанного направления подготовки среди абитуриентов, особенно в Санкт-Петербурге – столице российского и мирового туризма и гостеприимства.

Проанализируем состав студентов 1 курса набора 2015 г., обучающихся в СПбГЭУ по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело» на очной форме обучения. Из 46 человек всего 13 (28%) – проживают постоянно в Санкт-Петербурге и закончили петербургские школы и колледжи, 72% приехали из регионов России. Это такие города, как Новгород, Псков, Великие Луки, Череповец, Беломорск, Калининград, Мончегорск, Братск, Артем, Ангарск, Пермь, Новый Уренгой, Сургут, Оренбург, Курган, Волгоград, Сочи, Краснодар, Новороссийск, Уфа, Октябрьский (Башкирия), Тихвин, Кузьмолово (Ленинградская область). Представлено значительное количество регионов России, включая один их самых дальних – Приморский край (г. Артем). Отвечая на вопрос, почему для получения высшего образования был выбран именно Санкт-Петербург, иногородние студенты (38%) отметили, что давно мечтали жить в этом городе. Кого-то привлекает близкое расположение к Европе, кого-то, как ни странно, петербургский климат. Всего лишь 4 человека отметили, что выбор места для получения высшего образования произошел случайно.

Большинство поступивших – молодежь в возрасте старше 18 лет (85%), со средним образованием. 9% имеют среднее профессиональное образование и на пару

лет старше своих одноклассников. 90% первокурсников закончили не просто школы, а специализированные учебные заведения в основном с углубленным изучением иностранных языков. 85% студентов владеют английским языком на уровне «хорошо» и выше, а 20% – вторым или двумя вторыми языками: 8 человек знают немецкий язык, 5 человек – французский, а также как третий язык в группе есть финский, испанский и армянский. Средний балл аттестата – 4.0 и выше. Если и есть одна-две тройки, то по математическим и естественнонаучным дисциплинам.

Описывая свою внеучебную жизнь, лишь один студент 1 курса указал, что не путешествовал ни разу за пределы России, все же остальные путешествовали много раз, некоторые более 10 раз в Европу, США, Египет, ОАЭ, Турцию и др. Также у каждого (98%) есть одно или два серьезных увлечения, закончившиеся определенными достижениями. Это, преимущественно, музыка, спорт, танцы. Три человека указали, что по-настоящему увлекаются иностранными языками.

На вопрос – почему для поступления был выбран СПбГЭУ – 72% студентов ответили, что это был осознанный выбор, 15% студентов (7 человек) отметили, что выбор вуза произошел случайно, через простой поиск в Интернете. Выбирая СПбГЭУ, студенты руководствовались репутацией вуза, отзывами друзей и знакомых, тем, что вуз государственный.

Если говорить в причинах выбора будущей профессии, то также лишь 16% студентов отметили, что выбор произошел случайно. 54% уверяют, что давно хотели учиться гостиничному делу. 30% отметили, что решающим фактором для выбора направления подготовки стали требуемые для поступления ЕГЭ. Большинству студентов представляется, что профессия, связанная с индустрией гостеприимства, позволит общаться с людьми, узнавать о других странах, путешествовать, поддерживать знание иностранных языков – именно таков образ данной профессии в сознании молодежи.

Мотивом для выбора профессии может стать опыт родителей или собственный опыт работы в данной сфере. Лишь 5% студентов отметили, что их родители профессионально связаны с индустрией гостеприимства. Около 40% первокурсников указали, что родители имеют собственный бизнес, но он не связан с гостиничным делом. 30% студентов не имеют опыта работы, тогда как остальные такой опыт имеют, при этом 22% студентов работали в сфере гостеприимства на позициях официанта, администратора в отеле, и полученный опыт подтвердил их желание обучаться гостиничному делу. Остальные работавшие осваивали профессии продавца, курьера, тренера, водителя и даже клоуна. Данные профессии формируют навыки общения и работы в команде, что не менее необходимо и для работы в отеле или ресторане.

При ответе на вопрос причин выбора профессии и вуза никто из студентов не отметил хорошие перспективы трудоустройства, как бакалавров гостиничного дела, так и выпускников СПбГЭУ в целом. Очевидно, что первокурсники еще не склонны всерьез задумываться о том, что будет с ним через 4 года. Тем не менее, статистика городского Комитета по труду и занятости населения показывает, что за период 2011–14 гг. к ним обратилось всего 24 выпускника СПбГЭУ выпуска 2014 г., что составило менее 1% от выпуска. [6] Очевидно, что в Санкт-Петербурге, центре мирового туризма и гостеприимства, проблем с трудоустройством у бакалавров и магистров

гостиничного дела нет. Многие трудоустраиваются уже в процессе учебы, как самостоятельно, так и по рекомендации кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса СПбГЭУ. Например, уже на 2 курсе работает в отелях 30% студентов.

Как же студенты представляют свою карьеру в индустрии гостеприимства? Лишь 15% первокурсников пока не знают, чем конкретно они хотели бы заниматься в будущем. Остальные же (85%) связывают свое будущее с гостиничным и ресторанным делом. 13% первокурсников четко знают, что хотели бы открыть свой отель, 28% хотели бы работать управляющим отеля, остальные готовы начать свою карьеру со службы бронирования или службы приема и размещения. Лишь 7% студентов 1 курса связывают себя с ресторанным бизнесом в качестве собственников этого бизнеса или управляющих.

Обобщая вышесказанное, можно описать студента СПбГЭУ, обучающегося по направлению подготовки «Гостиничное дело» следующим образом. Это молодые люди, в основном девушки (на 1 курсе 85%, на 2 курсе 77%, на 3 курсе 86%), выпускники школ или гимназий с углубленным изучением иностранных языков, хорошей успеваемостью (особенно по гуманитарным дисциплинам), общительностью, тягой к путешествиям, разносторонне развитые, имеющие достижения в музыке, танцах или спорте. Большинство студентов выросли в финансово благополучных семьях, где родители считали необходимым вкладывать деньги в образование и всестороннее культурное развитие своих детей. Несмотря на финансовое благополучие семей, многие уже попробовали работать, в основном в таких сферах профессиональной деятельности, которые предполагают активное общение с людьми.

Исходя из того человеческого капитала, которые мы имеем в начале образовательного пути, можно сказать о хороших перспективах на выходе – есть все предпосылки к тому, чтобы здесь, на факультете туризма и гостеприимства СПбГЭУ, подготовить и выпустить на рынок услуг гостеприимства Санкт-Петербурга и России высококлассных специалистов.

Не совсем адекватным, на наш взгляд, является представление первокурсников о своей будущей профессии. Например, вряд ли работа в отеле позволит много путешествовать (только в период отпуска, как у других), и вряд ли она позволит завести большое количество друзей или хотя бы просто новых контактов (не больше, чем в других аналогичных профессиях). Но то, что эта профессия позволит много общаться и, в том числе, на иностранных языках, соответствует действительности в полном объеме. И еще работа в индустрии гостеприимства требует большой самоотдачи, ответственности и умения работать в команде.

В качестве рекомендаций к оптимизации образовательного процесса можно указать то, что указали сами студенты, отвечая на вопрос, все ли им нравится в вузе и на факультете. Большинству опрошенных пока нравится все. 20% студентов 1 курса отметили следующие, на их взгляд, недостатки: наличие предметов из школьной программы (например, история, русский язык, математика), наличие таких «сложных» предметов, как математика и информатика, недостаточное количество на 1 курсе профильных предметов, а также недостаточное количество часов для обучения иностранному языку. Первые три «проблемы» связаны с государственным образовательным

стандартом и составленным на его основе учебным планом. Вряд ли здесь можно что-то изменить, это общее правило обучения в вузе по программам бакалавриата любых направлений. Что касается последнего, то именно знание, как минимум, одного иностранного языка (английского) является решающим фактором для трудоустройства и карьерного роста в индустрии гостеприимства. Поэтому усиление базовой подготовки студентов, обучающихся по направлению «Гостиничное дело», по иностранным языкам можно отнести к перспективам совершенствования образовательного процесса подготовки кадров для индустрии гостеприимства в СПбГЭУ.

#### Библиографический список

1. Авраамова Е. М., Верпаховская Ю. Б. Работодатели и выпускники вузов на рынке труда: взаимные ожидания // Социол. исследования. – 2006. – № 4.
2. Никулина Ю. Н., Матюшко А. В. Внедрение результатов исследований потребителей образовательных услуг в систему управления вузом // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 3.
3. Образовательные организации высшего образования // Федеральная служба государственной статистики [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/obraz/vp-obr1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vp-obr1.htm)
4. Прокопенко С.А. Повышение конкурентоспособности и организация маркетинговой деятельности как важнейшие задачи российских вузов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 6. – С. 62–67.
5. Реестр организаций, осуществляющих образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам // Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <http://obrnadzor.gov.ru/opendata/7701537808-raoo/>
6. Санкт-Петербургский государственный экономический университет: отчет о результатах самообследования за 2014 год [http://unecon.ru/sites/default/files/otchet\\_o\\_rez\\_samoobsl\\_2014.pdf](http://unecon.ru/sites/default/files/otchet_o_rez_samoobsl_2014.pdf)
7. Шестак О. И. Маркетинговые исследования в системе принятия управленческих решений в современном университете // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 4 (80). – С. 35–42.





**Юлия Ивановна Рудинова**

*к.п.н., доцент  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
yu\_rudinova@mail.ru*

**Ioulia I. Rudinova**

*PhD, PhD, Associate Professor  
Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
yu\_rudinova@mail.ru*

**ПРОБЛЕМА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТА В СФЕРЕ  
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

**Аннотация:** В области международного туризма Российской гостиничной индустрии приходится конкурировать с четко и профессионально организованным туризмом в зарубежных странах. В настоящий период на принципиально качественный уровень выходит техническая оснащенность структур отрасли, широкое применение получают новые системы информатизации и связи. Активно используются современные управленческие технологии, резко возрастает уровень конкурентной борьбы за клиента среди отечественных и зарубежных средств размещения. В этой связи неизбежно значительное повышение требовательности к профессиональной подготовке сотрудников предприятий гостиничной индустрии.

**Ключевые слова:** профессиональное обучение, инновационные технологии обучения.

**PROBLEM OF TRAINING OF THE EXPERT IN THE SPHERE OF  
HOTEL BUSINESS**

**Summary:** In the field of the international tourism of the Russian hotel industry it is necessary to compete with accurately and professionally organized tourism in foreign countries. During the present period to essentially qualitative level there is a technical equipment of structures of branch, new systems of informatization and communication are widely used. Modern administrative technologies are actively used; the level of competitive fight for the client among domestic and foreign means of placement sharply increases. In this regard inevitably substantial increase of insistence to vocational training of staff of the enterprises of the hotel industry.

**Keywords:** innovative teaching and learning methodologies, higher education.



Сегодня мы воспринимаем туризм как самый массовый феномен XIX века, как одно из самых ярких явлений нашего времени, которое реально проникает во все сферы современной жизни и изменяет окружающий мир и ландшафт. Начиная с 1993 года граждане Российской Федерации стали активно осваивать культурно-историческое наследие мира, а также рекреационные зоны всей планеты. Одновременно с этим вырос интерес к истории, историческому наследию Российской Федерации, т. е. стал бурно развиваться и въездной туризм.

Анализ данных потребления туристских услуг как иностранными туристами (въездной туризм), так и гражданами Российской Федерации (внутренний туризм) позволяет сделать следующие выводы:

- динамика въездного туризма нестабильна, его показатели то растут, то падают. В 2009 году из-за мирового кризиса численность посетивших нашу страну иностранных туристов снизилась по сравнению с предыдущими годами, в то же время на протяжении 2010–2013 годов наблюдалась положительная тенденция въездного туристского потока, хотя темп роста был невелик – всего 101% в 2010 г. и 109% в 2011 г. В 2012 году Россия вошла в десятку стран-лидеров по количеству туристских прибытий (4,8% всего туристского потока в мире), темп роста данного показателя составил (13,4%), при этом по расходам туристов – пятое место. За 2014 год Россия приняла около 28 млн международных гостей (9-е место в мире);

- внутренний туризм также имеет положительную тенденцию роста: число граждан, желающих отправиться в путешествие по стране, выросло. Если в 2005 году внутренний туристский поток исчислялся в 24,8 млн чел., в 2006 – 26,6 млн чел., в 2007 – 28,7 млн чел., в 2008 – 31,5 млн чел., то в 2009 году – 34,5 млн чел. Несмотря на существующие в России проблемы, туристская деятельность реформируется и развивается. В 2014 году официально зарегистрировано 41,5 миллиона путешествующих, что превысило показатели 2013 года на 9 миллионов человек (32 миллиона).

Российская Федерация сегодня занимает прочное положение на рынке международного туризма; туризм стал одним из важнейших факторов экономики, поэтому мы рассматриваем его не просто как поездку или отдых, а как совокупность отношений и единство связей и явлений, которые сопровождают человека в путешествиях.

Средства размещения занимают ключевое место в туристской индустрии, так как в себестоимости туристского продукта на долю услуг проживания приходится 45%; более того индустрия гостеприимства помимо гостиничных услуг, также включает и услуги предприятий общественного питания, игровых комплексов и т. п.

К началу 2015 г. в России насчитывалось 9855 гостиниц общей площадью номерного фонда более 11,52 млн кв. м. Больше всего гостиниц находится в Центральном федеральном округе (1861), Южном – 1690, Приволжском – 1607, Сибирском – 1564, Северо-Западном – 1133, Уральском – 939, Дальневосточном – 777, Северо-Кавказском – 283.

По итогам 2014 г. в отелях страны останавливалось свыше 42,5 млрд чел. Финансовый объем платных услуг российских гостиниц превысил 162 млрд руб. (примерно 30% приходится на Московский регион, 15% – Краснодарский край, 9% – г. Санкт-Петербург).

В целом по России в городской местности находится 60% гостиниц и в сельской местности – 34%.

По данным Федеральной Службы Государственной Статистики на конец 2009 года в Санкт-Петербурге насчитывалось 110 гостиниц, в то время как в 2005 году эта цифра равнялась 72 объектам. Количество мини-гостиниц на конец 2007 года по данным Центра развития малых гостиниц составило 500 объектов, тогда как в 2003 году их было всего 25. Активный рост числа малых отелей связывают в первую очередь с празднованием трехсотлетия Санкт-Петербурга в 2003 году, когда особо остро чувствовался недостаток номерного фонда, а так же с последующим ростом активности въездного туризма в 2004 году. Быстрое развитие гостиниц, рост числа мини-отелей за прошедшие годы привел к тому, что почти тридцать процентов всех средств размещения в нашем городе сегодня приходится на малые отели.

За последние два года (2014–2015 гг.) в планах по развитию гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге стояло открытие в Московском районе Северной столицы гостиничного комплекса на 200 номеров, собственником которого является компания Marriott. Еще один оператор рынка HoReCa, компания Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. планирует в 2016 г. в Санкт-Петербурге запустить ряд новых отелей.

В 2016 г. намечено открытие гостиницы Aloft Hotels. Типичные номера для этого отеля с большими окнами и высокими потолками. В целом в здании будет иметь 200 номеров.

Также в 2016 г. ожидается открытие гостиницы международного формата под брендом Hilton на 235 номеров. Ранее сообщалось, что открытие состоится в 2014 г., но оно было перенесено на 2016 г.

Стремительные темпы развития, как мирового, так и Российского туризма за последнее десятилетие приводят в течение каждых пяти лет к увеличению примерно в два раза количества персонала, занятого в сфере мирового туризма, и в полтора раза – расходов населения на туристские поездки в мире.

В области международного туризма Российской гостиничной индустрии приходится конкурировать с четко и профессионально организованным туризмом в зарубежных странах. В настоящий период на принципиально качественный уровень выходит техническая оснащенность структур отрасли, широкое применение получают новые системы информатизации и связи. Активно используются современные управленческие технологии, резко возрастает уровень конкурентной борьбы за клиента среди отечественных и зарубежных средств размещения. В этой связи неизбежно значительное повышение требовательности к профессиональной подготовке сотрудников предприятий гостиничной индустрии.

Одной из основных составляющих системы обеспечения качества обслуживания в сфере гостеприимства является подготовка кадров для этой сферы.

Существует расхожее мнение, что учебные программы и подготовка будущих специалистов не учитывают многих реальностей гостиничного опыта, преподаватели не связаны с деятельностью гостиниц. В связи с этим, у молодых специалистов появляется ряд проблем во время работы, требуется доучивание на рабочих местах по соответствующим должностям.

Стоит напомнить, что подготовка профессиональных кадров для сферы гостиничного бизнеса достаточно новое направление для сферы профессионального образования в нашей стране. Для формирования основ такой отраслевой системы за последние пятнадцать лет было сделано достаточно: сформировалось направление подготовки «Гостиничное дело», были разработаны и внедрены государственные и федеральные государственные образовательные стандарты, утвержден раздел «квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма и гостиничного бизнеса» в едином квалификационном справочнике, решением совместной Коллегии Ростуризма и Рособразования создан и действует Ресурсный центр подготовки и повышения квалификации кадров для индустрии туризма и сервиса и пр.

В настоящее время активная работа над совершенствованием системы подготовки профессиональных кадров продолжается: разработана Государственная программа развития образования на 2013–2020, внесены поправки в Трудовой кодекс, вводящие в нормотворческий оборот понятия квалификации и профессионального стандарта, отраслевой рамки квалификаций, профессиональных стандартов и т. д.

Все вышеперечисленное послужит эффективным инструментом для реального повышения качества профессионального образования, а именно это позволит определить виды трудовой деятельности, трудовые функции, уровни квалификации и образования, необходимые для работников отрасли гостеприимства, в системе прикладного бакалавриата, классического бакалавра, магистерской подготовки, а также послевузовской подготовки и переподготовки; позволит сделать более объективной оценку качества подготовки специалистов и подготовить обоснованные проекты новых образовательных стандартов, планируемых к разработке и внедрению в соответствии с госпрограммой развития образования.

Гостиничный бизнес представляет собой стремительно развивающую отрасль: Всемирная организация по туризму (UNWTO) прогнозирует, что до 2020 года в сфере международного туризма будет продолжаться рост в среднем на 4%. Однако, по мере развития профессионального образования в сфере гостеприимства развивается также и дивергенция потребностей и ожиданий основных субъектов этой системы. Современные учебные планы разрабатываются в тандеме с экспертами, представителями менеджмента гостиничного бизнеса с учетом компетенций и профессиональных стандартов специалиста в области гостеприимства, но, к сожалению, постановка проблемы, процесс разработки, утверждения, апробации и внедрения в практику требует определенного времени.

В тоже время надо понимать, что успех и процветание гостиничного бизнеса во многом определяются не только высоким уровнем выполнения практических заданий, но и интеллектуальным потенциалом предприятия, качественным составом сотрудников, что, как правило, связано не только с их квалификацией, но и с общекультурным уровнем, а также энтузиазмом, самоотдачей, творческим подходом, с которым они выполняют свои обязанности.

Перечень знаний, умений и навыков из профессиональных стандартов – это есть основа для разработки образовательных стандартов, ориентир при составлении учебных планов и программ, но не исчерпывающий перечень знаний, умений и навыков.

Выпускники высших учебных заведений, устраивающиеся на работу по профилю подготовки, но не имеющие опыта работы в индустрии в целом, или в стенах данного предприятия начинают свою профессиональную деятельность, как правило, с линейной позиции.

С одной стороны это правильно и справедливо: у них появляется возможность узнать, как функционирует все предприятие, а также проявить и зарекомендовать себя как молодого специалиста с большим потенциалом (при условии, что они выдерживают ритм и нагрузку), с другой стороны возникает вопрос о практическом значении тех знаний, которые они приобрели в профильном вузе (ведь вместе с ними работают коллеги, или их начальником является работник без профильного образования).

Более того, менеджеры гостиничного предприятия открыто принижают значение профильного образования, полученного молодым специалистом, выражая в словах «Лучше нанять непрофильно подготовленного претендента, чем выпускника, получившего образование по профилю – может быть что-то знает, но мало что умеет» – 53%.

Молодые специалисты часто направляются на специальные курсы повышения квалификации на самом предприятии гостиничного бизнеса, другие тренинговые образовательные программы, которые нередко создаются самими предприятиями туристической или их ассоциациями (учебный центр «Туриндустрия» при РСТ, учебные структуры при Ассоциации рестораторов и отельеров и др.). Нередко только после прохождения соответствующего обучения молодой специалист может качественно и в полном объеме выполнять должные обязанности, предусмотренные квалификационными требованиями. Возможно, это вопрос настолько низкого уровня подготовки выпускника, а, в большей степени, вопрос процесса профессиональной адаптации на новом рабочем месте. Процесс адаптации необходим для вхождения личности в новую для него сферу обитания, но зачастую далеко не все предприятия, в том числе гостиничного хозяйства, помогают новому работнику в этом. Основная проблема текучести кадров заключается в нежелании или невозможности адаптировать молодого специалиста на предприятии. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т. д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Большинство школ туристского и гостиничного дела в Европе открыты на базе действующих гостиниц. Студенты живут там же, что позволяет им получать практические профессиональные навыки в реальной обстановке. В отечественных учебных заведениях подобные гостиничные базы отсутствуют. По сравнению с российским, европейское образование предусматривает производственные практики в объеме от 50 до 70% учебного времени.

В действительности же руководители предприятий с большим нежеланием берут студентов на практику мотивируя это тем, что «Тратят много времени и средств на

обучение студента-практиканта, а он, по окончании срока практики, покидает рабочее место, и ему необходимо искать замену с новым циклом практической подготовки на рабочем месте».

Таким образом, уже на этапе вхождения в профессию студенты теряют уровень мотивации к учебному процессу.

Сегодня работодатель отдает предпочтение выпускникам профессиональных колледжей, понимая, что их квалификация порой выше, чем у выпускника вуза, но есть смысл оговорить для каких профессиональных позиций это справедливо.

Возвращаясь к вопросу о важности квалификационных характеристик должностей работников организаций сферы гостиничного бизнеса: опираясь на них можно будет определить подготовки специалистов и сформировать систему начального среднего и высшего образования в сфере гостеприимства. Можно много говорить о практикоориентированном образовании, но если изначально на уровне линейного персонала гостиницы нет опыта работы, нет мотивации для профессиональной подготовки следующего уровня, то даже базовые знания будут усваиваться очень слабо.

В зарубежном образовании существует один нюанс, на который стоит обратить внимание – человеку, решившему получить европейский сертификат, прежде всего, необходимо ответить себе на вопрос, насколько это целесообразно. В таком случае студенты заинтересованы в получении знаний, вопрос о дисциплине не стоит так остро, итоговая аттестация не проводится по нескольку раз. В отечественные ВУЗы в основном поступают учиться молодые люди сразу после окончания среднего учебного заведения. Отсутствие практического опыта трудовой деятельности продиктован самой системой образования (сертификат, свидетельствующий о сдаче ЕГ действителен только год, после этого необходимо все пересдавать еще раз, для человека, окончившую среднюю общеобразовательную школу и поработавшего какое-то время процесс пересдачи ЕГ представляет определенную сложность).

Мотивация плюс опыт работы по специальности есть базовые определяющие при построении профессиональной карьеры.

У молодых людей должен быть определенный перерыв между этапом среднего образования и высшего, должен быть период, когда можно попробовать себя в разных профессиональных сферах без ущерба аттестационной сертификации (валидности ЕГ), тогда, возможно, придет понимание задач среднего профессионального образования и его отличие от высшего. Отличие среднего профессионального образования в том, что оно обеспечивает профессиональные знания, в то время как вузовское обучение направлено на научно-теоретическую подготовку, главная задача колледжа – подготовка компетентных и грамотных специалистов-практиков, востребованных на современном рынке труда с рабочими навыками, а вуза – научных кадров. Задача университета – дать определенный стиль мышления и умение находить информацию, задачей образования в университете не является предоставление инструкций, заучивание формул и констант; в основу построения системы обучения положено формирование такого стиля мышления, что любая задача, связанная будущей профессией не будет пугать, а позовет составить алгоритм ее пошагового решения. Ценность выпускника: в том, что он молодой, у него есть гибкий ум, он владеет информацией из разных областей наук, обладает фундаментальными знаниями по выбранной специальности, способен быстро учиться.

Другими словами: отсутствует система диверсифицированного и сбалансированного профессионального образования в сфере гостиничного бизнеса, отсутствует тесная интеграция науки и бизнес структур, т. е. нет широкого спектра научно-обоснованных образовательных программ и образовательных учреждений, осуществляющих непрерывную, многоуровневую, профессиональную деятельность по подготовке и переподготовке кадров в сфере туризма в тесном взаимодействии с практикой.

#### Библиографический список

1. Надибоидзе О. Л. Бенчмаркинг-стратегии в подготовке кадров для сферы туризма [Текст] / О. Л. Надибоидзе, А. А. Дышкова // Молодой ученый. – 2014. – № 7. – С. 83–86.
2. Рудинова Ю. И. Совершенствование менеджмента предоставляемых образовательных услуг в сфере высшего профессионального образования // Вестник ИНЖЭКОНа. – 2011. – № 3 (46). – С. 153–160. – (Экономика).
3. Рудинова Ю. И. Организация образовательного пространства студентов, получающих образование в области туризма и гостиничного хозяйства // Материалы внутривузовской науч-практ. конференции факультета туризма и гостиничного хозяйства ИНЖЭКОНа. Пути улучшения качества подготовки кадров сферы гостиничного и туристского бизнеса 16 февраля 2007. – СПб., 2007. – С. 14–17.

**Татьяна Владимировна Бедяева**

*к.п.н., доцент*

*кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса*

*Санкт-Петербургский государственный*

*экономический университет*

*bediaeva@mail.ru*

**Tatiana V. Bediaeva**

*PhD, Associate Professor*

*Department of the hospitality and restaurant business*

*Saint-Petersburg State University of Economics*

*bediaeva@mail.ru*



**ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

***Аннотация:** В статье автор рассматривает роль этики в современной системе управления персоналом, профессионально-этические требования к представителям HR-сферы, а также наиболее сложные этические дилеммы в повседневной работе HR-менеджера.*

***Ключевые слова:** профессиональная этика, репутация, культура компании, этические проблемы, этические требования.*

**ETHIC ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN  
THE HOSPITALITY INDUSTRY**

***Summary:** The author examines the role of ethics in modern HR management, professional and ethical demands to HR specialists, as well as the most complex ethical dilemmas in everyday work of HR-manager.*

***Keywords:** professional ethics, reputation, ethical problems, ethical requirements.*

Этика HR-менеджера является одной из составных частей профессиональной этики в индустрии гостеприимства. Это напрямую связано с тем обстоятельством, что те вопросы, решаемые менеджером по персоналу в рамках своей профессиональной деятельности, далеко выходят за пределы вопросов, которые решаются средствами универсальной этики.

Исходя из того, что профессиональная деятельность HR-менеджеров можно отнести к системе «человек–человек», которая предполагает постоянные контакты

с другими людьми (коллегами, клиентами, бизнес-партнерами), в ходе профессиональной подготовки данного типа специалистов важную роль играет формирование основ этической культуры.

Определенно, формирование и развитие профессиональной этической культуры – это длительный процесс, который начинается в период обучения в вузе и проходит ряд этапов, а затем продолжается в самостоятельной трудовой деятельности специалиста.

Профессиональная деятельность специалистов данной сферы является общественно значимой, сферой взаимодействия человека с человеком, оказывающего влияние на личность каждого из них. Особенности профессиональной деятельности включают в себя необходимость владения специальными знаниями на высоком уровне, развития профессиональной этической культуры и профессионально значимых качеств личности. Взаимодействие с людьми можно считать формой профессиональной реализации HR-менеджера.

В данном процессе имеет место взаимодействие культур, поэтому без преувеличения можно констатировать, что этическая культура менеджера по персоналу приобретает особое значение.

В настоящее время проблема формирования этической культуры специалистов, работающих в системе «человек–человек», приобретает особую актуальность. Обеднение духовности человека, дало отрицательные результаты: утрату нравственного облика человека и истинных целей жизни, обесценивание многих духовно-нравственных идеалов, кризис общественного сознания.

Деятельностный и аксиологический подходы к рассмотрению феномена личностной культуры, а также личностно-ориентированный, системный, контекстный подходы к становлению личности и профессиональному образованию специалиста позволили определить концептуальные идеи для исследования процесса формирования этической культуры HR-менеджера в условиях вуза.

Можно выделить ряд базисных положений, касающихся этической культуры специалистов сферы управления персоналом:

- для этической культуры менеджера по персоналу характерны многофункциональность и целостность;
- этическая культура отражает личностные особенности специалиста и обуславливается теми ценностными установками и нормами, которые определяют жизнедеятельность человека;
- этическая культура менеджера по персоналу обусловлена особенностями и спецификой профессии, то есть имеет деятельностный характер;
- процесс формирования этической культуры менеджера по персоналу динамичен и состоит из последовательности, взаимосвязи, интегрированности этапов.

Под этической культурой менеджеров по персоналу в индустрии гостеприимства понимается уровень моральных принципов, этических знаний, нравственных на-



выков, проявляющихся в деятельности специалистов при отборе, наборе и мотивации сотрудников компании.

Этическая культура специалистов в данной сфере выражается в активном воплощении ценностей морали и этики во взаимоотношениях сотрудников компании с руководством и друг с другом.

Этические основы в профессиональной деятельности менеджера по персоналу состоят из нравственных ценностей и мировоззренческих представлений, которые определяют профессиональное поведение специалистов этой сферы и регулируют отношения как между работниками.

Этические принципы предписывают HR-менеджеру освоить такие категории отношений, между сотрудниками действующей компании, которые признаются в обществе одобряемыми и желательными, стимулируются современной практикой управления и облегчают трудовой процесс, делают его более эффективным и приятным для обеих сторон.

Этическая культура HR-менеджера играет важную роль в выполнении следующих функций: социокультурной (этнокультурной), профессионально-регуляционной, профессионально-коммуникативной.

В профессиональной, как и в общей культуре, существуют определенные представления о том, «как должно» и «как нужно», т. е. профессионально-этические ценности и нормы, которые закреплены в Глобальном этическом кодексе. Стратегию своего профессионального поведения в ситуациях взаимодействия с коллегами (различными по возрасту, уровню образования, социальному статусу) HR-менеджер формирует исходя из требований и нормам профессиональной этики.

Деятельность по управлению персоналом необходимо осуществлять с учетом принципов соответствия специфическим психологическим особенностям восприятия каждого человека, учитывая соответствующие законы, традиции и обычаи.

Таким образом, культура этики менеджера по персоналу является системной характеристикой личности специалиста, которая включает в себя:

- 1) культуру тактичного профессионально-речевого действия (адекватный ситуации тон, динамика звучания голоса, грамотность построения фраз, интонация темп, ясность и простота изложения мыслей, четкая аргументация, хорошая дикция и др.);
- 2) перцептивно-коммуникативную культуру (управление своим психоэмоциональным состоянием в процессе делового общения; умение «снять излишнее напряжение» в профессиональной коммуникации, желание понять потребности, мотивацию и мысли и др.);
- 3) профессионально-эмоциональную культуру (стремление и умение понять эмоциональный настрой собеседника, умение проявить эмпатию);
- 4) профессионально-интеллектуальную культуру (аналитичность, гибкость, эвристичность профессионального мышления HR-менеджера).

В составе этической культуры менеджера по персоналу представлены взаимосвязанные подструктуры: профессионально-деонтологическая, коммуникативно-перцептивная, интерактивно-практическая, профессионально-акмеологическая.

Необходимо помнить о том, что успешное построение общения в трудовом коллективе напрямую зависит от профессиональной и этической подготовки менеджера по персоналу, фактически формирующего и задающего тон системе управления и взаимоотношений в компании.

#### Библиографический список

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 521 с.
2. Коул Джеральд. Управление персоналом в организациях: [Текст] / Д. Коул. – М.: Вершина, 2013. – 352 с.

**Елена Леонидовна Сысова**

*старший преподаватель  
кафедра Рекреации и туризма  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
elensov@gmail.com*

**Elena L. Syssova**

*Senior Lecturer  
Department of recreation and tourism  
Saint-Petersburg State University of Economics  
elensov@gmail.com*



**Варвара Аршаковна Мусоян**

*студентка 4 курса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
felisha705@gmail.com*

**Varvara A. Musoyan**

*4th year student  
Saint-Petersburg State University of Economics  
felisha705@gmail.com*

**ВОЗМОЖНОСТИ  
КАРЬЕРНОГО РОСТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
В ГОСТИНИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

***Аннотация:** Гостиничный бизнес – это, с одной стороны, предпринимательская деятельность по предоставлению услуг размещения, питания и отдыха, с другой – прямое и косвенное создание рабочих мест. Понимание особенностей работы гостиничного предприятия и условий для профессионального роста и развития важно для тех, кто определяется с выбором профессии и работы.*

*Своеобразие гостиничного предприятия – сезонность, разделение по уровням обслуживанию, зависимость от личностных особенностей клиентов – определяет стратегию в отношении найма/увольнения персонала, требований к внешнему виду и функциям сотрудников, формированию внутрикорпоративной коммуникативной культуры.*

*В России наиболее популярны два подхода к управлению персоналом в гостиничных предприятиях: американский и японский. Американский подход заключается*

в подборе кандидата под вакантное место. Японский характеризуется обратным действием – свободные вакансии подбирают под потенциального кандидата.

Особенностями кадровой политики отечественного гостиничного бизнеса являются:

*Ориентация на зарубежный опыт вследствие дефицита своих высококлассных специалистов.*

*Возможность быстрого карьерного роста за счет открывающихся вакансий, которые появляются по мере того как зарубежные специалисты, приехавшие в Россию для запуска тех или иных сетевых гостиниц, заканчивают свою работу и возвращаются в свои страны.*

*Отсутствие единой системы должностей гостиничного сектора. В разных гостиницах одна и та же должность может сильно отличаться по названию, функциональным обязанностям и оплате.*

*Кризис турсферы резко увеличил поток соискателей.*

*Особенности сложившейся системы оплаты труда – отельеры ориентируются на западную систему оплаты, включающую небольшую базовую часть и чаевые от клиентов, как оценку качества работы сотрудника. Но для многих российских туристов «давать чаевые» чуждо. При этом, российские туристы более требовательны к качеству обслуживания, чем иностранные.*

*В настоящее время отельеры предпочитают брать на работу кандидатов без опыта работы в гостиничном бизнесе.*

*Самыми распространенными должностями в отеле являются горничная, метрдотель, консьерж, портье, швейцар, подносчик багажа, повар, официант, менеджер отеля, техник, охранник.*

*Наиболее востребованы такие специалисты как горничные, администраторы службы приема и размещения, официанты и повара.*

*Добавим, что желающие работать в гостиничном бизнесе должны обладать определенными качествами, быть готовыми полностью погрузиться в эту сферу услуг, людей увлеченных и осознающих свою значимость в коллективном процессе создания максимально комфортных условий проживания самым разным людям.*

*В крупную сетевую гостиницу можно устроиться без специального образования. В малом отеле больше ценятся профессионально подготовленные кандидаты на работу. При этом, служба в малом отеле даст возможность быстрее погрузиться во все детали организации гостиничных услуг.*

*Карьерный рост возможен как последовательное восхождение от низших должностей к высшим (вертикальная модель карьеры), так и расширение профессиональных компетенций в одном должностном диапазоне (горизонтальная или квалификационная модель карьеры). В любом из этих вариантов работник может продвигаться по карьерной лестнице, работая в разных гостиничных предприятиях. Начав работу в малом отеле, получив хороший опыт и стаж, можно претендовать на более высокую должность и оклад в крупной сетевой гостинице. Стоит обратить внимание, что такое перемещение более возможно в регионах с недостаточно развитым гостиничным сервисом, где сегодня дефицит профессиональных и опытных отечественных кадров гостиничной индустрии.*

*Желающим сделать карьеру в зарубежных гостиницах, необходима серьезная подготовка: профильное профессиональное образование, знание нескольких языков, готовность начать работать с низовых должностей со скромным вознаграждением. С большей вероятностью получить работу в зарубежном отеле могут соискатели, имеющие опыт работы – проходили практику и (или) стажировку в таких гостиницах, и имеют хорошие рекомендации.*

**Ключевые слова:** вертикальная карьера; горизонтальная (квалификационная) карьера; американская модель управления; японская модель управления; малый отель; сетевой отель.

## CAREER OPPORTUNITIES AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN HOTEL INSTITUTIONS

**Summary:** *Hospitality on the one hand is the business of providing services of accommodation, food and rest, on the other – direct and indirect job creation. Understanding of features of operation of the hotel enterprise and the conditions for professional growth and development, it is important for those who are determined to choose a profession and work.*

*The singularity of the hotel enterprise – is the seasonality, the separation of service levels, dependence on personal characteristics of customers – determines the strategy for recruitment dismissal employees, requirements for appearance and functions of employees, the formation of internal corporate communication culture.*

*In Russia, the most popular are two approaches to personnel management in hotel enterprises: the American and Japanese. The American approach is to select the candidate for the vacant seat. Japan is characterized by the reverse action – vacancies are selected by a potential candidate.*

*Peculiarity personnel policy of the domestic hotel industry are:*

- 1. Orientation on the international experience due to the scarcity of its highly qualified specialists.*
- 2. The possibility of fast career growth due to vacancies that appear as soon as foreign experts come to Russia for launch of various chain hotels.*
- 3. Lack of a uniform system of jobs of the hotel sector. In different hotels one and the same job can be very different from the job title, functional responsibilities and payment.*
- 4. and others.*

*Add that those who work in the hospitality industry should have certain qualities to be ready to immerse themselves in the service sector, people enthusiastic and aware of their importance in the collective process of creating the most comfortable living conditions for very different people.*

*In the large chain hotel can be possibly work arranged without special education. In a small hotel greater valued professionally trained candidates for the job. At the same time, the service in the small hotel will give the opportunity to quickly immerse themselves in all the details of the organization of hotel services.*

*Career development is possible as the gradual ascent from the lower to the higher positions (vertical model career), and the expansion of professional competencies in a range*

*of official capacity (horizontal or qualification model of career). In any of these embodiments, the employee can move up the career ladder, working in various hotel facilities. Starting work in a small hotel, having a good experience and the experience, you can qualify for a higher position and salary in a large hotel network. It should be noted that such a movement is possible in regions with underdeveloped service hotel, where today shortage of professional and experienced staff of domestic hotel industry.*

*Who wishes to make a career in the foreign hotels need serious preparation: professional education in the hotel industry, knowledge of several languages, readiness to start working at junior level with a modest salary. Applicants with experience – held practice and (or) training in such hotels, and have a good recommendation can get a job in a foreign hotel more likely.*

**Keywords:** *career vertical; horizontal (qualifying) career; the American model of management; Japanese management model.*

Развитие гостиничного бизнеса развивается в тандеме с туристским, предоставляя путешественникам услуги размещения, питания и отдыха. С другой стороны гостиницы, частные дома отдыха, малые отели, хостелы и другие средства размещения обеспечивают рабочими местами значительное число граждан.

Работа в гостиничном бизнесе в России сегодня является весьма привлекательной и престижной. Хотя еще пару десятков лет назад ситуация была совершенно иной. Изменения произошли благодаря приходу крупных гостиничных сетей. Они задали тон и в качестве обслуживания гостей, и в управлении бизнесом и организации работы персонала. Хотя, в больших мегаполисах ситуация в последние годы стала меняться – молодые кадры часто рассматривают работу в отельном бизнесе как промежуточный, временный вариант в качестве подработки на время учебы или для приобретения опыта и стажа<sup>1</sup>.

В каждой сфере деятельности есть свои особенности и возможности для карьерного роста. Какова специфика работы в гостиничном бизнесе? С какими проблемами сталкивается человек, решив строить свою карьеру в этой индустрии. Что может ожидать выпускника вуза, каковы его карьерные перспективы? Эти и другие вопросы рассмотрим через призму основных особенностей гостиничного бизнеса и моделей карьеры в России и за рубежом.

Прежде чем, решиться на погружение в гостиничный бизнес, стоит обратить внимание на его своеобразность.

В списке особенностей этого бизнеса на первом месте – проблема сезонности. Где бы ни размещалась гостиница, какой бы комфортной она ни была, неизбежны явления «высокого» и «низкого» сезонов. Если гостиница не является объектом размещения премиум-класса, то по окончании высокого сезона персонал стараются сократить, тем самым сохранить положительный баланс бюджета. В таких гостиницах

---

<sup>1</sup> Ставка на стажера // Деловой журнал «Современный Отель». – 2013. – № 3 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.delinform.ru/article.php?Numn=7466> (дата обращения: 12.07.2015).

предпочитают сохранять базовую часть персонала – костяк сотрудников, знающих свою работу, готовых к любым стрессовым ситуациям и способных обучить новичков. Тем не менее, проблема низкого сезона для кадров неизбежна и здесь. Если не происходит сокращение штата, то сокращаются трудочасы или часть персонала отправляют в отпуск. Конечно, после затишья и перед наступлением сезона возникает необходимость набора новых сотрудников. Согласно рекомендациям Всемирной туристской организации (ВТО), численность персонала на каждые десять номеров в трехзвездочном отеле должна быть не менее 8 человек, в четырехзвездочном – не менее 12 человек, а пятизвездочном – не менее 20 человек. Поэтому, планируя устройство на работу или переход из одного отеля в другой, следует учитывать фактор сезонности и потребность отельеров в персонале. Оптимальное время начала поиска лучшего вакантного места работы в гостиничном бизнесе – февраль-март.

Работа большей части персонала гостиницы связана с клиентами. Это требует умения, а также желания находить общий язык с самыми разными людьми. Среди клиентов гостиницы бывают спокойные и вспыльчивые, богатые и бедные, трезвые и пьяные, молодые и пожилые, представители разных специальностей, в том числе и криминальные элементы. Стрессоустойчивость, толерантность, терпеливость, вежливость – одни из главных личностных качеств успешного кандидата на работу в отельном бизнесе.

Добавим к этому и необходимость находить общий язык с коллегами, партнерами по работе. В гостинице работают специалисты разных специальностей (от 5 до 9 специальностей). Практически любая услуга, оказываемая клиенту, требует кооперации нескольких служб и, следовательно, координации действий работников разных специальностей. Умение работать в команде можно развить, но вот установка на сотрудничество является внутренним качеством человека.

Работу гостиницы можно сравнить с непрерывным производством – конвейером услуг: гостиница работает круглосуточно 365 дней в году<sup>2</sup>. Важно понимать, что клиент, гость, непосредственно управляет ритмом работы гостиницы как производителя услуг. Решившись на построение карьеры в отельном бизнесе, с первого дня вы становитесь важным звеном в непрерывном процессе создания максимально комфортных условий для самых разных гостей. Этот же принцип «Всё для гостей!» в отельном бизнесе определяет и требование к персоналу в отношении знания языков (кроме родного для успешной карьеры необходимо знание хотя бы еще одного, чаще всего, английского языка), высшего образования, как гарантии эрудированности и грамотной речи, и внешнего вида (недопустимы яркий макияж, распушенные волосы, мини-юбки и т. п.).

На сегодняшний день многие развивающиеся гостиничные предприятия заимствуют американский или японский опыт управления персоналом, являющиеся наиболее популярными. Эти две системы имеют ряд существенных отличий. В Соединенных Штатах и в западных европейских странах в соискателе ищут заявленные в вакан-

---

<sup>2</sup> Гостиничному и туристическому бизнесу понадобятся сотрудники узкого профиля // Медиа-ресурс для владельцев, управляющих и специалистов гостиничного бизнеса «Искусство гостеприимства» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.hotelexecutive.ru/publ.php?numn=5183> (дата обращения: 11.06.2015).

сии качества и отбор кандидатов ведётся строго по критериям, необходимым для профессиональной и квалифицированной работы на предполагаемой позиции того, кто скорее сможет привести компанию к хорошим результатам. В Японии подбор кадров осуществляется не в соответствии с конкретной вакансией, а имеющиеся вакансии подбирают под кандидата. Из кандидатов выделяют самого потенциального и по результатам его деятельности, слабым и сильным сторонам, осуществляют подбор должности, наиболее соответствующей данному работнику<sup>3</sup>.

Если в Америке ценят индивидуальный вклад и каждый работник «ведёт предприятие к успеху», то в Японии важна коллективная работа. Именно для коллектива работодатели создают необходимую атмосферу, при которой все работники взаимодействуют, несмотря на занимаемые ими должности. Руководство защищает интересы не только компании, но и её служащих, и преданность общему делу очень ценится и поощряется.

В России гостиничный бизнес сегодня характеризуется следующими кадровыми особенностями:

1. Отечественный отельный бизнес достаточно молод, поэтому специалистов в этой области не так много. Зачастую гостиницы просто черпают знания из опыта зарубежных коллег. Как правило, за основу управления гостиничным предприятием отечественные отельеры берут западный опыт управления. Это относится и к особенностям построения системы управления персоналом.
2. Зарубежные специалисты, приехавшие в Россию для запуска тех или иных сетевых гостиниц, заканчивают свою работу и возвращаются в свои страны. Их места открываются для отечественных кадров. Это создает основу для достаточно быстрого карьерного роста. Карьеру можно начать, например, менеджером по бронированию, а уже через год-полтора возглавить отдел бронирования. Примеров таких быстрых карьер немало. В среднем путь от должности низового уровня до руководителя в российских гостиницах составляет 4–5 лет<sup>3</sup>.
3. В России пока нет единой системы должностей гостиничного сектора. В разных гостиницах одна и та же должность может сильно отличаться по названию, функциональным обязанностям и оплате.
4. Кризис в туристской сфере существенно увеличил поток соискателей в гостиничном бизнесе. По данным отдела исследований рынка труда и кадрового консалтинга компании EMG Professionals, в Санкт-Петербурге на одну вакансию в начале 2015 года приходилось по 11 резюме<sup>4</sup>.
5. Во многих странах исторически сложилась двойная система оплаты труда, включающая небольшую базовую часть от работодателя и премиальную, бонусную в виде чаевых. В России от отечественных туристов, которых пока в наших отелях большинство, редко возможно получить чаевые. В нашей куль-

---

<sup>3</sup> Безденежных Т. И., Шарафанова Е. Е. Особенности развития занятости населения в сфере услуг // Т. И. Безденежных, Е. Е. Шарафанова / Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2012. – № 1 (11). – С. 95–100.

<sup>4</sup> Отельная индустрия испытывает дефицит качественных кадров // Деловой журнал «Современный Отель». – 2015. – № 4 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=10869> (дата обращения: 12.07.2015).



туре это не принято. При этом отельеры отмечают, что российские туристы более требовательны к качеству обслуживания, чем иностранные. При мизерных чаевых в отечественных гостиницах уровень оплаты работы сотрудников невысокий, особенно низового персонала<sup>5,1</sup>. В качестве компенсации в некоторых гостиницах в России внедряются программы карьерного роста, бонусные и премиальные системы оплаты<sup>1</sup>.

6. В России солидные гостиничные предприятия предпочитают принимать на работу кандидатов без опыта работы в гостиничном бизнесе, поскольку, считается, что эффективнее обучить правильному подходу в обслуживании с нуля, чем переучивать.
7. Самыми распространенными должностями в отеле являются горничная, метрдотель, консьерж, портье, швейцар, подносчик багажа, повар, официант, менеджер отеля, техник, охранник, и т. д. В крупных гостиницах в штате работают специалисты по связям с общественностью и PR-менеджера, а также медицинские специалисты, аниматоры, массажисты и т. д. Сравнительно недавно, в российских крупных отелях появились менеджеры по управлению доходами отеля<sup>2</sup>. В их компетенцию входит повышение доходности учреждения гостеприимства.
8. По результатам разных исследований, сегодня в российском гостиничном бизнесе наиболее востребованы такие специалисты как горничные, администраторы службы приема и размещения, официанты и повара<sup>4;6;7</sup>.

Построение карьеры в отельном бизнесе в России, по мнению отельеров как малых, так и крупных гостиничных предприятий, должно начинаться с низовых должностей. Это может быть должность помощника администратора, телефониста-паспортиста, горничной, подносчика багажа или официанта. Конечно, одни и те же должностные позиции в сетевом или малом отеле, могут значительно отличаться по функциональным характеристикам. В малом отеле больше возможности получить опыт по разным аспектам работы отеля – при небольшом штате, здесь ценится взаимозаменяемость и универсальность сотрудников.

Специфика карьерного движения от самых низовых позиций характерна для гостиничного бизнеса во всем мире. Пройдя по ступеням организационной иерархии, понимая весь механизм работы гостиницы, легче и эффективнее осуществлять управленческие функции. Получив такой опыт и стаж работы, есть два пути профессионального роста и карьерного развития:

1. Горизонтальный или квалификационный карьерный рост – расширение профессиональных компетенций в рамках выполняемых функций и снискание признания, как лучший специалист в своей сфере деятельности.

<sup>5</sup> Отельная индустрия испытывает дефицит качественных кадров // Деловой журнал «Современный Отель». – 2015. – № 4 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=10869> (дата обращения: 12.07.2015).

<sup>6</sup> Персонал гостиницы // Сайт «CITY-OF-HOTELS.RU» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.city-of-hotels.ru/165/personell-hotels-ru> (дата обращения: 11.06.2015).

<sup>7</sup> Персонал гостиницы // Сайт «GOSTINICA.ORG гостиничный бизнес» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://gostinica.org/personal-gostinicy/Page-1> (дата обращения: 11.06.2015).

2. Вертикальный карьерный рост – последовательный переход на более высокие должности.

Исходя из того, что наибольший спрос на работников гостиничной сферы приходится на Москву (в 2014 году это около 30% от всех вакансий по стране), 12% – на Санкт-Петербург, 10% – на Краснодарский край, то сейчас в России легче начать строить карьеру в индустрии гостеприимства именно в этих регионах<sup>8</sup>. После можно претендовать на желаемые позиции гостиничных предприятий других регионов.

Отбор в гостиничный бизнес западной Европы и США идёт более строгий, чем в отечественных гостиницах. Иногда место можно получить (особенно, если оно связано напрямую со взаимодействием с клиентами) только при владении несколькими языками и достаточно долгим опытом работы на подобной должности. Также ценятся умение оказывать первую медицинскую помощь, коммуникабельность и способность мобилизоваться в стрессовых ситуациях, а также профессионализм и преданность делу, высокая дисциплина, соблюдение всех необходимых правил, стандартов внешнего вида, речи и т. д. В то же время, необходимо иметь в виду, что в западноевропейских и американских отелях более жесткая, чем в России, система штрафов. К примеру, за пренебрежительное отношение к работе, за некорректность и грубость может последовать существенный денежный штраф, а при серьезных нарушениях – увольнение.

Массовые профессии в гостинице не требуют высокой квалификации от работников и низко оплачиваемы. В связи с этим, в зарубежных гостиницах много мигрантов из развивающихся стран, работающих горничными, уборщиками, подносчиками багажа и т. п. служащими.

В Европе практикуют стимулирование работников, приехавших из других стран. В так называемую программу лояльности входит предоставление работникам мест проживания, оплата дополнительной медицинской страховки, предоставляется скидка на туристские услуги.

Для потенциального работодателя в Японии наибольшую важность составляют личные и профессиональные качества кандидата на работу, его квалификация и образование. Показатели всегда завышены, но если соискатель проходит проверку, то в перспективе его ждет длительная и стабильная работа на новом предприятии. Для японской системы характерен оклад, соразмерный с периодом деятельности, возрастом и эффективностью труда работника. В Японии, кроме того, в больших гостиничных предприятиях распространены профсоюзы, членом которых может стать любой желающий сотрудник.

Итак, карьерные перспективы в гостиничном бизнесе есть у тех, кто готов полностью погрузиться в эту сферу услуг, людей увлеченных и осознающих свою значимость в коллективном процессе создания максимально комфортных условий проживания самым разным людям. Наилучший старт – в феврале–марте с низовых должностей. В крупную сетевую гостиницу можно устроиться без специального образования и параллельно получать профессиональное образование, совмещая его с внутри гостиничными тренингами,

---

<sup>8</sup> Гостиничная отрасль испытывает дефицит кадров // Деловой журнал «Современный Отель». – 2014. – № 12 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=10500> (дата обращения: 12.07.2015).

семинарами и др. формами дополнительного обучения, по мере последовательного движения по карьерным ступеням. В малом отеле больше ценятся профессионально подготовленные кандидаты на работу. При этом, служба в малом отеле даст возможность быстрее погрузиться во все детали организации гостиничных услуг.

Карьерный рост возможен как последовательное восхождение от низших должностей к высшим (вертикальная модель карьеры), так и расширение профессиональных компетенций в одном должностном диапазоне (горизонтальная или квалификационная модель карьеры). Обе модели не ограничивают работника рамками одного гостиничного предприятия. Например, начав работу в малом отеле, получив хороший опыт и стаж, можно претендовать на более высокую должность и оклад в крупной сетевой гостинице. Стоит обратить внимание, что такое перемещение более возможно в регионах с недостаточно развитым гостиничным сервисом, где сегодня дефицит профессиональных и опытных отечественных кадров гостиничной индустрии.

При желании сделать карьеру в зарубежных гостиницах, необходима серьезная подготовка: профильное профессиональное образование, знание нескольких языков, готовность начать работать с низовых должностей со скромным вознаграждением. Шанс получить работу в зарубежном отеле выше у тех, кто проходил практику и (или) стажировку в таких гостиницах и имеет хорошие рекомендации.

#### Библиографический список

1. Гостиничному и туристическому бизнесу понадобятся сотрудники узкого профиля // Медиа-ресурс для владельцев, управляющих и специалистов гостиничного бизнеса «Искусство гостеприимства» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.hotelexecutive.ru/publ.php?numn=5183> (дата обращения: 11.06.2015).
2. Гостиничная отрасль испытывает дефицит кадров // Деловой журнал «Современный Отель». – 2014. – № 12 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=10500> (дата обращения: 12.07.2015).
3. Безденежных Т. И., Шарафанова Е. Е. Особенности развития занятости населения в сфере услуг // Т. И. Безденежных, Е. Е. Шарафанова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2012. – № 1 (11). – С. 95–100.
4. Зарубежный опыт управления персоналом: преимущества и недостатки // Информационный сайт «Operonale.ru» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://operonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/zarubezhnyj-opyt-upravleniya-personalom.html> (дата обращения: 22.05.2015).
5. Отельная индустрия испытывает дефицит качественных кадров // Деловой журнал «Современный Отель». – 2015. – № 4 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=10869> (дата обращения: 12.07.2015).
6. Персонал гостиницы // Сайт «GOSTINICA.ORG гостиничный бизнес» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: <http://gostinica.org/personal-gostinicy/Page-1> (дата обращения: 11.06.2015).
7. Персонал гостиницы // Сайт «CITY-OF-HOTELS.RU» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.city-of-hotels.ru/165/personell-hotels-ru> (дата обращения: 11.06.2015).
8. Ставка на стажера // Деловой журнал «Современный Отель». – 2013. – № 3 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.delinform.ru/article.php?numn=7466> (дата обращения: 12.07.2015).



**Екатерина Дмитриевна Клейн**

*к.э.н., доцент  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
itrб-mp@list.ru*

**Ekaterina D. Klein**

*PhD, Associate Professor  
Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
itrб-mp@list.ru*

**НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ  
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ МЕГАПОЛИСА**

**Аннотация:** *Происходящие сегодня в развитых странах и российском обществе социально-экономические процессы приводят к необходимости переосмысления традиционных подходов к построению системы управления в сфере труда, научного обоснования новой управленческой концепции HR-менеджмента, направленной на максимально полную реализацию трудового и творческого потенциала организаций в целом и каждого отдельного сотрудника.*

*Кадровая политика как система научно обоснованных целей, задач, потребностей, принципов, методов определяет формы и содержание управления персоналом на различных этапах деятельности предприятия общественного питания.*

**Ключевые слова:** *предприятие общественного питания, персонал, кадровая политика, мониторинг.*

**SOME FEATURES OF FORMATION OF PERSONNEL POLICY ON  
THE MASS FOOD COMPANIES IN MEGAPOLIS**

**Summary:** *Social and economic processes taking place today in developed countries and the Russian society lead to the need to rethink traditional approaches to building management systems in the field of labor, scientific substantiation of a new management concept of HR-management, aimed at the fullest possible implementation of the labor and creativity of organizations in general and each individual employee.*

*Personnel policy as a system of science-based objectives, goals, needs, principles, methods, defines the shape and content of human resource management in various stages of business of the mass food companies.*

**Keywords:** *mass food companies, personnel, personnel policy, monitoring.*

На современном этапе развития экономики страны и, в частности, сферы общественного питания, персонал рассматривается как один из важнейших ресурсов предприятия, определяющих успех его деятельности на рынке.

Одним из важнейших направлений повышения эффективности работы предприятий на текущем этапе развития экономики и общества является активизация использования человеческого фактора, скрытых психологических, поведенческих ресурсов каждого сотрудника. В особой степени все вышесказанное относится к сфере общественного питания, где успех предприятия зависит от «креативности» организации, внедрения новых методов обслуживания, постоянного развития ассортимента, ценовой политики, визуальной и эмоциональной атмосферы.

Деятельность, связанная с организацией и представлением услуг общественного питания, занимает одно из ведущих мест в сфере обслуживания и является одним из высокодоходных видов экономической деятельности. Специалисты отмечают, что у данного направления бизнеса имеются значительные перспективы роста. Об этом свидетельствует, в частности, тот факт, что он привлекает большое количество инвесторов из разных сфер бизнеса, особенно в таких мегаполисах, как Санкт-Петербург.

Актуальной остается задача разработки таких технологий управления персоналом, которые, опираясь на достижения зарубежного менеджмента, учитывали бы российскую специфику деятельности предприятий массового питания.

Вопросы теории и практики управления персоналом, места и значения человеческого фактора в системе управления организацией широко освещены российскими и зарубежными исследователями. Среди наиболее значимых публикаций следует упомянуть работы отечественных специалистов Т. Ю. Базарова, В. Р. Веснина, О. С. Виханского, Б. М. Генкина, А. Я. Кибанова, Ю. В. Кузнецова, В. В. Музыченко, М. И. Соколовой, А. В. Тебекина, И. Н. Герчиковой, и других, а также работы зарубежных авторов – Г. Десслера, Р. Дафта, П. Друкера, М. Мескона, Я. Мэйтланда и других.

Теоретические и прикладные проблемы управления предприятиями сферы общественного питания исследовались в специализированной литературе отечественными специалистами Л. С. Кучер, Л. А. Радченко, И. Н. Смагиной, В. В. Усовым, Л. М. Шкуратовой, а также зарубежными – М. Гарви, Д. Эрдошем, Д. Болдуином, К. Эгертоном-Томасом, Д. Джеймсом и другими авторами. Однако, несмотря на значительное количество публикаций по управлению предприятиями общественного питания, в большей части работ предлагаются лишь общие рекомендации по текущей координации деятельности работников.

Ряд вопросов управления человеческими ресурсами предприятий общественного питания еще недостаточно исследован. Это – факторы, обуславливающие формирование системы управления персоналом на данных предприятиях, системный подход к организации набора персонала, разработке комплекса требований к работникам предприятия общественного питания, разработке мотивационных программ и их влиянию на реализацию целей предприятия общественного питания, вопросам оценки персонала, выработке корпоративной культуры и стандартов фирменного обслуживания и некоторые другие.

В данной статье предпринята попытка раскрыть некоторые особенности формирования кадровой политики предприятий общественного питания мегаполиса.

К наиболее важным особенностям формирования системы управления персоналом на предприятиях данной сферы относятся:

- «демографический провал» 80–90-х годов, приведший к острому недостатку персонала для предприятий сферы сервиса;
- рост количества предприятий общественного питания, постоянно увеличивающийся спрос на кадровые ресурсы;
- существенный разрыв между спросом и предложением на рынке труда по основным специальностям предприятий;
- необходимость закрытия разрыва спроса и предложения на рынке труда за счет новых, ранее не используемых источников привлечения персонала (низкоквалифицированные кандидаты, кандидаты из других регионов России и из-за рубежа, широкое привлечение студентов за счет создания гибких графиков работы);
- резкий рост стоимости кадровых ресурсов, необходимость более детально анализировать эффективность использования кадровых ресурсов, повышать эффективность использования финансовых средств, инвестируемых в кадры, разработка более гибких, максимально привязанных к конечному результату систем материального стимулирования;
- высокая степень влияния на конечные результаты труда социально-психологических факторов, расширение программ мотивации персонала в сторону социально-психологического воздействия;
- низкий уровень начальной квалификации персонала, необходимость разрабатывать, внедрять и постоянно развивать системы обучения персонала, повышения квалификации, использование новых форм обучения персонала;
- переориентация персонала с краткосрочных результатов деятельности предприятия (выручка, доход) на краткосрочные и долгосрочные (качество обслуживания, лояльность клиентов). Применение и развитие основ построения «клиентоориентированной» организации;
- расширение использования сетевых методов управления персоналом, с четким разделением зон ответственности и функциями между центральным (головным) офисом компании и подразделениями (бизнес единицами) [1].

Новые подходы к управлению кадрами ориентируются на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития. Так, концепция управления персоналом стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия общественного питания – обеспечение высоко-

кого качества кадрового потенциала. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей.

2. Организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение.

3. Информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации.

4. Финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда.

5. Политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

6. Оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

У части уже давно функционирующих предприятий общественного питания существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части предприятий представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования.

Можно предложить осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики предприятия общественного питания:

1. Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями предприятия в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса.

2. Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможных изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями предприятия.

3. Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные ин-

дикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

В рамках подобной мега-программы на предприятии могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика предприятия предстает как инструмент управления предприятием.

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к предприятию общественного питания и внутренние.

Факторы внешней среды можно сгруппировать следующим образом:

1. Нормативные ограничения (например, присутствие в нормах Трудового кодекса РФ некоторых запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала).

2. Ситуация на рынке труда (ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы).

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Наиболее значимыми факторами внутренней среды являются следующие:

1. Цели предприятия общественного питания, их временная перспектива и степень проработанности. Так, предприятию, нацеленному на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы, по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

2. Стиль управления, зафиксированный, в том числе и в структуре предприятия. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, и организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется разный состав профессионалов.

3. Условия труда. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работы, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели предприятия.



Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников на предприятии.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах предприятия.

Проанализировав факторы, влияющие на формирование концепции и стратегии кадровой политики, можно сделать следующие выводы:

1. Кадровая политика направлена на приведение кадрового потенциала предприятия общественного питания в соответствие с целями и стратегией его развития.

2. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самого предприятия, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

3. В ходе разработки общих принципов формирования кадровой политики важно согласовать между собой организационно-штатную, информационную, финансовую политику и политику развития персонала.

4. К этапам проектирования кадровой политики относятся нормирование, программирование и мониторинг персонала.

5. Для построения адекватной кадровой политики важно исходить из представления о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики является мониторинг персонала.

#### Библиографический список

1. Клейн Е. Д., Сандрина В. Е., Юванен Е. И. Теоретические основы управления предприятиями гостинично-ресторанного бизнеса. – СПб.: Изд-во «НПЦ ПСН», 2015.



**Юлия Ивановна Рудинова**

*к.п.н., доцент*

*кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
yu\_rudinova@mail.ru*

**Ioulia I. Rudinova**

*PhD, Associate Professor*

*Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
yu\_rudinova@mail.ru*

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:  
ИСКУССТВО ПОДБОРА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ  
В СФЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

***Аннотация:** В современном мире правильно подобранную команду можно считать основным конкурентным преимуществом компании. Излишняя текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер.*

***Ключевые слова:** персонал, конкуренция, мотивация, методики подбора персонала.*

**HR MANAGEMENT:  
THE ART OF STAFF RECRUITMENT FOR HOSPITALITY**

***Summary:** In the modern world correctly picked up team can be considered the main competitive advantage of the company. The excessive fluidity of the personnel has an adverse effect on a morale of the remained workers, on their labor motivation and devotion of the organization. With departure of employees the developed communications in labor collective collapse, and fluidity can gain the avalanche character.*

***Keywords:** personnel, competition, motivation, staff recruitment techniques.*

В настоящее время, практически все гостиничные комплексы мира, независимо от их рейтинга, испытывают на себе постоянное давление жесткой конкурентной борьбы. Анализ общего состояния и лидирующих позиций показал, что в мире насчитывается 307 683 отелей различного уровня (с номерным фондом 11 333 199 единиц),

наибольшая концентрация которых приходится на Европу и Северную Америку. При этом в мире сложилось более 300 гостиничных цепей, вышедших за рамки национальных границ. На их долю приходится более 7 млн номеров из почти 13 млн (более 50% гостиничных номеров в мире). Количество номеров возрастает в мире ежегодно на 10–15%. Что касается развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации, то, по данным Госкомстата, за последние 5 лет численность гостиничных учреждений в России выросла на 24,3% и на 2014 год достигла 9855 гостиниц и аналогичных средств размещения.

Таблица 1

**Численность гостиниц и аналогичных средств размещения по видам, Россия,  
2010–2014 гг. (тыс.)**

Виды предприятий	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Гостиницы	6,873	7,280	8,068	8,384	8,469
Мотели	0,161	0,184	0,202	0,209	0,211
Пансионаты	0,207	0,240	0,267	0,279	0,280
Прочие	0,625	0,702	0,779	0,810	0,820
Всего	7,866	8,406	9,316	9,683	9,780

В 2014 г. доля гостиниц среди всех организаций гостиничного типа составила 86,6%.

Рост конкуренции вызывает необходимость поиска новых форм подачи услуг временного размещения, введения дополнительных услуг, а также широкое внедрение информационных технологий. В рекламных буклетах можно перечислить длинный список предлагаемых услуг, использование новых технологий, но на практике кто предоставляет эти услуги, какого качества эти предоставляемые услуги? Все это зависит от персонала, от уровня его профессиональной подготовки.

Статистические данные по мировому гостиничному бизнесу указывают на тот факт, что расчет количества персонала, оптимально обеспечивающего качественные услуги, привел к установлению среднего соотношения – один служащий на номер, а это указывает на общую численность персонала гостиничных предприятий в мире в пределах 11,2 миллионов человек.

Анализ структуры специалистов, занятых в гостиничном бизнесе в Москве и Санкт-Петербурге, показывает, что доля сотрудников в службах управления номерным фондом, включая горничных, составляет 24%. Примерно столько же гостиничных работников заняты в службах питания (23%). В инженерно-технических службах, в функциональных подразделениях, обеспечивающих прием и размещение, экономических отделах и бухгалтериях отелей, соответственно, работают 14%, 8,5% и 5% специалистов. В прочих функциональных подразделениях гостиничных предприятий трудится четверть специалистов. При этом в четырех и пятизвездочных отелях организует обслуживание 15% и 22% персонала. Каждый пятый работник является сотрудником гостиницы уровня три звезды.

Вышесказанное позволяет сделать вывод: индустрия гостеприимства является индустрией с привлечением большого количества людей. Здание гостиницы можно построить как прекрасный шедевр архитектурного зодчества, оснастить все помещения последними достижениями в области инноваций и высоких технологий, но требуются специалисты, которые будут обслуживать здание, предоставлять высокотехнологические услуги, а также услуги по базовым потребностям гостей – потребности отдыха в комфортных, чистых, уютных номерах. Поэтому справедливо подчеркнуть: гостиничный бизнес держится на людях и создание атмосферы гостеприимства под силу только профессионально подготовленному персоналу отеля. С помощью высокопрофессиональных сотрудников, обладающих коммуникативными навыками, персонал гостиничного предприятия способен предвосхищать ожидания гостей, нивелировать конфликтные ситуации, позиционировать отель.

Смена кадров происходит практически на любом предприятии в любой производственно-хозяйственной отрасли. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, ибо отсутствие движения есть признак застоя; приток новых людей и изменение кадровой структуры служит фактором естественного развития. Смена кадров становится проблемой когда «текучесть» кадров принимает значительные масштабы, становится неуправляемой, нарушает нормальный ритм работы и вдобавок вредит репутации руководителя в деловом окружении и тем самым портит имидж предприятия в целом.

По данным исследований, в России для производственной сферы нормальным считается уровень (коэффициент) текучести кадров, не превышающий 10–20% в год, в активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может быть выше и составлять чуть более 20%. Для IT компаний норма текучести составляет 8–10%, в розничной торговле и страховом бизнесе нормой считается 30%. В гостинично-ресторанном бизнесе самый высокий процент текучести – 80% и это признается специалистами нормальным значением.

На основе анализа кадровых изменений в гостиничном бизнесе можно сделать вывод:

- наиболее высокий процент текучести кадров обладает позиция «администратор службы приема и размещения», она же является наиболее востребованной на гостиничном рынке труда;

- текучесть кадров выше среди руководителей высшего звена, управляющих, заместителей директоров, чем у линейных руководителей.

Особенность рынка гостиничного персонала – высокая текучесть кадров, которая, по данным кадрового холдинга «Анкор», достигает 30%. А по данным Avanta-Personnel, более 70% молодых специалистов уходят из отельного бизнеса после первого года работы. Гостиницам не хватает как сотрудников на более низкие позиции – горничных, официантов, портье, так и топ-менеджеров. На уровне топ-менеджмента это объясняется нехваткой специалистов, новым гостиницам приходится переманивать менеджеров из уже существующих. На нижних позициях миграция связана с рядом причин, среди которых наиболее распространенные:

- на должность администратора и официантов приглашаются молодые люди, а это чаще всего студенты, которые рассматривают эту работу в качестве временной;

- график работы, который позволяет крайне сложно совмещать процесс обучения с рабочим графиком и оставаться в хорошей физической форме, связанные с нагрузкой, стрессами и, как следствие, с усталостью;

- смутное представление о должностных обязанностях вследствие отсутствия опыта работы;

- маленькой зарплатой (средняя заработная плата 15 000–18 000 рублей в месяц).

Если в гостиничном предприятии по оценкам HR отдела естественная текучесть кадров, т. е. 3–5% в год, то можно сделать вывод: такая тенденция способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой служб; но если текучесть кадров превышает данные показатели, т. е. наблюдается излишняя текучесть, вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «командного ухода», когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Таким образом:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.
  - Несмотря на остроту этой проблемы во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью.
  - При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании. Это дает понять – является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:
- если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;
- если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести необходимо серьезно заняться.

Для гостиничного бизнеса текучесть кадров естественная издержка, поэтому руководителю предприятия необходимо заранее подготовиться к тому, что придется постоянно подбирать новый персонал и предпринять превентивные меры, так как увольнение сотрудника по той или иной причине влечет за собой период времени, когда обязанности уволенного сотрудника становятся дополнительной нагрузкой для

других сотрудников департамента, что в свою очередь сказывается на скорости и качестве обслуживания клиентов гостиницы.

Основными источниками поиска работы для населения являются:

- рекламные объявления;
- агентства по трудоустройству;
- центры или локальные агентства занятости;
- консультанты; агенты по найму;
- консультанты по трудоустройству уволенных;
- существующий штат;
- список кандидатов;
- предыдущие претенденты;
- случайно обратившиеся претенденты;
- профильные образовательные учреждения;
- случайная информация.

Подбор кадров для гостиницы по традиции ведется:

- с использованием личных связей (по знакомству);
- с помощью кадровых агентств;
- путем переманивания.

Проблемы подбора персонала высшего и среднего звеньев руководители гостиниц обычно решают самостоятельно – находят в кругу своих знакомых либо через кадровые агентства.

Горничных, официантов, барменов, технических и прочих линейных работников преимущественно набирают по объявлениям или через государственную службу центра занятости населения.

Практика показывает, что при подборе кадров в гостинице процедура состоит из следующих этапов:

- кандидаты на вакантную должность заполняют анкету, оставляют резюме;
- если кандидат по общим критериям устраивает – его берут на испытательный срок (в среднем два месяца);
- после прохождения стажировки (работы в режиме испытательного срока) кандидатуру соискателя на должность утверждают и оформляют официально согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации.

Безусловно, ни один руководитель предприятия нанимая сотрудника не застрахован от найма неквалифицированного работника, только в процессе трудовой деятельности можно понять о совпадении ожиданий с реальностью как со стороны работодателя, так и со стороны работника; но чтобы сделать процесс подбора персонала эффективным можно обратиться к профессионалам, но это тоже не защитит на 100%.

Существует ряд методик как традиционных, так и инновационных, позволяющих оценить кандидатуру сотрудника по различным критериям.

Среди таких методик можно выделить:

1. Множественное собеседование (тот случай, когда на собеседование вызывают несколько кандидатов, выявляют лидерские способности, умение работать в команде, точность выполнения задания);

2. Кастинг-собеседование (такого рода собеседование выявляет способность человека быстро реагировать на просьбу, умение сконцентрироваться, найти решения, выявляет различные таланты). Кастинг подразумевает просьбу различного характера, например, спеть или станцевать, либо же продать кирпич, а не новый смартфон. Все зависит от того на какую должность претендует человек.
3. Сочинение (просьба к кандидатам написать сочинение на тему: почему он или она выбирает ту или иную сферу деятельности, почему именно эта компания, почему именно это должность). Прочитав сочинение, вы увидите, каким образом кандидат излагает свои мысли, насколько он образован и начитан, логично ли его высказывание.
4. Тест (на общие знания о продукте, об его истории, возможно о компании с открытыми вопросами).

Каждая компания имеет свой уникальный опыт в формировании команды сотрудников. Современные компании повышают эффективность бизнеса за счет быстрого реагирования на изменения в окружающей среде и использования успешного опыта других участников рынка и конкурентов (бенчмаркинг). В ключевой для любых компаний сфере человеческих ресурсов (HR) применение бенчмаркинга также эффективно.

В основном лидерами гостиничного бизнеса признают цепочки, клонирующие сервисные стандарты по всем отелям цепи. Если ключевые посты в первые 2–3 года существования отеля в регионе обычно занимают приглашенные иностранные менеджеры, то всю остальную линейку они должны набирать уже локально. Здесь встает вопрос о требованиях к соискателям, которые выставляет гостиница.

Сейчас, никто в России не видит ничего зазорного в том, чтобы скопировать опыт «сетевиков». Однако, надо учитывать, что для различных сегментов рынка требуется собственный, индивидуальный подход к формированию пакета услуг и форм сервиса. Все сетевые отели приносят в новые объекты свои, уже проверенные на других отелях стандарты, которые связаны с их позиционированием, корпоративной политикой и видением бизнеса. Насколько они подходят отдельно стоящему отелю – решать руководству. Необходимо, однако, помнить, что сценарий составления стандартов у каждой цепочки свой и опыт, который прошла гостиница или цепочка в одной стране не всегда будет успешен для какого-то региона в Российской Федерации. Безусловно, основные принципы работы с гостем, как правило, построены на повышении уровня удовлетворенности и лояльности гостя. Однако, полностью принимая стандарты чужого отеля, руководство гостиничного предприятия может ограничить свое развитие, основанное на эксперименте.

То же самое касается и концепции работы с персоналом. Если внедрять чужую практику мотивации персонала, не понимая ее структуры, есть опасность, что и сам персонал не увидит в подобной схеме работы ничего привлекательного. Учитывая приобретенный другими отелями опыт, следует помнить, что коллектив данного отеля может иметь совершенно иные приоритеты и ценности, нежели персонал копируемого объекта. Выстраивать HR политику следует исходя из внутренних потребностей отеля, специфики его работы и создания комфортной обстановки для всего персонала. Од-

ним из важных факторов является причастность персонала к развитию отеля, его уровня сервиса. Отель, работающий, согласно стандартам не всегда открыт к предложениям линейных менеджеров, что обуславливает неудовлетворенность их своей работы, и потенциально заставляет их смотреть на конкурентов, предлагающих большую свободу действий.

Для решения проблем с подбором предприятия лучше опираться на свои потребности, а не копировать систему управления конкурентов, для чего необходимо:

1. Прежде всего, нанять грамотного специалиста по подбору персонала: одного, несколько (это зависит от размеров текучести).

2. Оценить, на каких позициях в гостинице наиболее вероятна частая смена персонала, и, соответственно, какого возраста, пола, с каким образованием требуются кандидаты.

После того, как будет определена «целевая аудитория» среди соискателей, можно выбирать наиболее оптимальные варианты подбора персонала.

#### Библиографический список

1. Рудинова Ю. И. Совершенствование менеджмента предоставляемых образовательных услуг в сфере высшего профессионального образования // Вестник ИНЖЭКОНА. – 2011. – № 3 (46). – С. 153–160. – (Экономика).

2. <http://otel-e.com/ru/article/inv/29/2172>

3. <http://www.scienceforum.ru/2015/831/10520>



✧  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ  
В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА, ТУРИЗМА  
И СЕРВИСА  
✧

**Светлана Александровна Степанова**

*д.э.н., профессор  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
stepanova7205@mail.ru*

**Svetlana A. Stepanova**

*Professor, Doctor of Economics  
Head of Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
dept.kgmk@unecon.ru*



**Виктория Евгеньевна Сандрина**

*к.п.н., доцент  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
vvikki77@rambler.ru*

**Victoria E. Sandrina**

*Associate Professor, Ph.D.  
Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
vvikki77@rambler.ru*



**ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ  
С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

***Аннотация:** В данной статье раскрыта сущность управления доходами гостиничных предприятий. Рассмотрены эффективные инструменты управления доходами гостиничных предприятий. Проанализированы особенности применения инструментов управления доходами гостиничных предприятий в современных условиях.*

***Ключевые слова:** управление доходами, ценообразование гостиниц.*

## EFFECTIVE INSTRUMENTS OF GOVERNMENT OF INCOMES TAKING INTO ACCOUNT THE SPECIFIC CHARACTER OF THE ACTIVITY OF THE HOTEL ENTERPRISES

**Summary:** *In this article the essence of control of the incomes of hotel enterprises is opened. Effective instruments of government of the incomes of hotel enterprises are examined. The special features of the application of instruments of government of the incomes of hotel enterprises under the contemporary conditions are analyzed.*

**Keywords:** *yield management, hotel pricing.*

Стабильность развития гостиничной индустрии оказывает положительное воздействие на сферу туризма в стране, представляет существенный элемент в структурных изменениях экономики страны. В современных условиях гостиничная деятельность – это один из наиболее динамично развивающихся видов экономической деятельности.

Специфика деятельности российских гостиничных предприятий, характеризуется высоким уровнем конкуренции; неполной загрузкой номерного фонда; высокой степенью износа основных средств; увеличением расходов на ремонт и т. д. Функционируя в данных условиях, гостиницы должны искать эффективные пути стабилизации дохода предприятия. Разнообразие современных инструментов управления доходами, выбор из них наиболее оптимальных, позволят гостиницам решать данные проблемы. Особую роль приобретают вопросы теоретико-методического и практического обеспечения управления доходами гостиничных предприятий.

Понятие «управление» и «доход» являются фундаментальными экономическими категориями и требуют анализа ряда факторов, влияющих на изменение результатов функционирования гостиничных предприятий. В настоящее время проблема заключается в том, что новые инструменты управления доходами требуют адаптации к российскому гостиничному рынку.

Доход – это результат эффективной деятельности гостиничного предприятия, получаемый от функционирования таких подразделений как ресторанов, баров, реализации номерного фонда и прочих центров прибыли. Лесник А.Л. (2014) считает, что доход в основном формируется за счет использования адекватных цен. Адекватные цены не отталкивают потребителя от приобретения предлагаемых ему услуг (по причине их завышенной стоимости) и, в то же время, позволяют предприятию полностью возмещать расходы на их производство. Таким образом, гибкая ценовая политика позволяет гостинице максимально полно учитывать особенности клиентской базы, при этом разнообразие тарифных ставок позволяет получать дополнительный доход путем привлечения клиентских групп из разных сегментов рынка.

На формирование цены реализации гостиничных услуг размещения влияют следующие факторы:

- временные критерии (время года, высокий, средний, низкий сезоны, выходные дни, длительность пребывания);
- ситуация на рынке (доля рынка, занимаемая гостиницей);

- сегменты потребителей и существующий спрос (групповые клиенты, корпоративные клиенты и т. д.);
- место, где расположена гостиница (месторасположение, внешний вид, климат, транспортная доступность, расстояние до аэропорта и т. д.);
- условия оплаты (предоплата, скидки);
- качество обслуживания (номер повышенной комфортности, дополнительные услуги) и т. д.

В управлении гостиничными предприятиями основным вопросом является согласование спроса и предложения, в связи с тем, что существует неэффективное регулирование системы предварительного бронирования номеров и системы ценообразования гостиницы.

Одним из современных инструментов управления доходностью (далее по тексту Yield Management) является поиск такой ценовой модели, которая позволила бы достичь оптимального значения дохода, получаемого за счет реализации услуг на конкретную дату. При этом основой управления доходами в гостиничной индустрии является прогнозирование будущего спроса по каждому сегменту рынка в процессе реального времени с использованием модели оптимизации. Как замечает Чуракова А. А. (2014) управление доходностью используется гостиничными предприятиями для распределения мест между потребителями для достижения оптимального совокупного дохода [5].

Балаева О. Н., Предводителева М. Д. (2010) выделяют следующие предпосылки возникновения Yield Management:

- возрастающее влияние потребителей, предъявляющих спрос на услуги лучшего качества по минимальной цене;
- динамичное развитие рынка, требующее высокой степени адаптации к его изменениям;
- необходимость получения наибольшей прибыли от деятельности предприятия;
- появившиеся возможности использования и обработки большого объема информации [1].

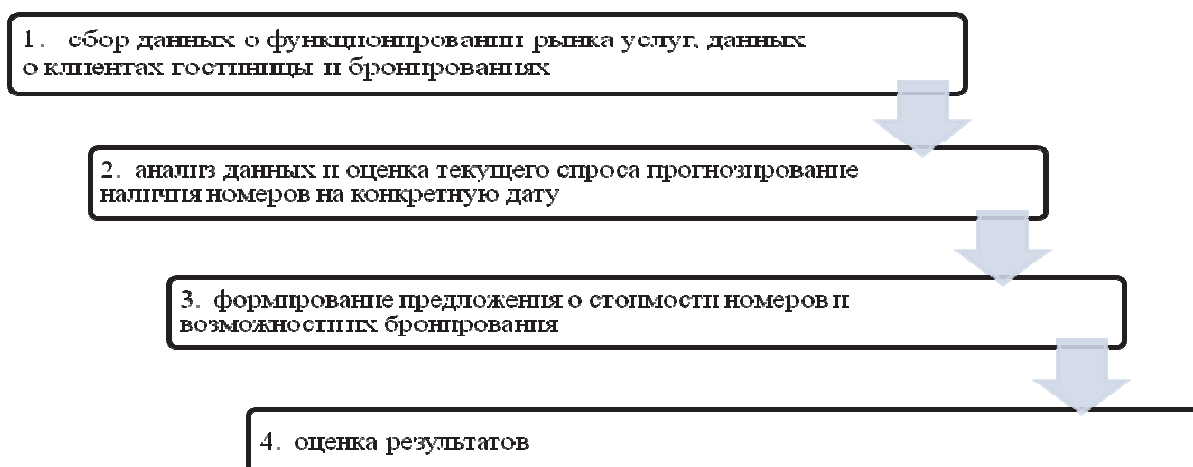
В данном случае, эффективность процесса управления доходами обусловлена спецификой функционирования гостиничных предприятий:

- ограниченные возможности гостиниц по предложению услуг;
- возможность сегментации клиентской базы;
- несохраняемость услуг. Затраты на непроданный сегодня номер не могут быть возмещены за счет последующих продаж;
- существенные колебания спроса на услуги гостиничных предприятий;
- малая доля переменных издержек в общем объеме затрат гостиницы;
- предварительное бронирование номеров до момента оказания услуги, как дополнительное средство согласования спроса и предложения [3].

Упрощенно процесс управления доходами можно представить в виде последовательных этапов, данные приведены в табл. 1.

Таблица 1

### Этапы процесса управления доходами



Таким образом, Yield Management направлен как на увеличение объема продаж, так и на увеличение цены за единицу гостиничных услуг. Чуракова А. А. (2014) указывает на то, что «эффективность метода управления доходами демонстрируется при наличии высокой конкуренции на рынке и высокой загрузке гостиниц». Первый подход, применения данного инструмента возможно с помощью установления строгих параметров при переходе соответственно на новые ставки. Для второго подхода, необходимо проведение анализа результатов «спрос-предложение» за длительный период времени работы гостиницы и на этой основе определение ценовых порогов. При этом обязательно применяются современные информационные технологии для создания собственной экспертной системы как основы для принятий будущих решений.

Ряд авторов (Балаева О. Н., Лесник А. Л., Предводителя М. Д., Чуракова А. А. и др.) выделяют дополнительные инструменты управления доходностью гостиничного предприятия. Дифференцированное ценообразование гостиницы предусматривает использование различных тарифов для разных сегментов потребителей. Система распределения квот для сбытовых партнеров гостиницы предполагает предварительное распределение квот по фиксированным ценам, следуя за изменениями спроса. При этом необходимо точное прогнозирование ситуации в экономике, иначе, при высоком спросе, гостиница понесет убытки.

Штрафы за несвоевременную отмену бронирований и не приезд туристов еще один из инструментов управления доходами. В этом случае, гостиница несет убытки, поэтому может их компенсировать за счет не приехавшего клиента. Но данный инструмент доходности гостиничного предприятия применим только для определенной категории клиентов, как правило коллективных/корпоративных. Кроме того, гостиница может осуществлять бронирование сверх того количества номеров, которым он в действительности располагает. При этом риск не продажи номера значительно снижается, однако существует риск приезда всех забронировавших номера клиентов. Поэтому следует сделать все возможное, чтобы предоставить альтернативное размещение и различные компенсации.

Остановка продаж номеров (stop-sale) применяется для стимулирования продаж более дорогих номеров, при этом возможно, остановить продажи номеров базовой категории. Это позволяет выровнять загрузки номеров в периоды, граничащие с периодом высокого спроса.

Следующий инструмент управления доходами – предложение номеров повышенной ценовой категории. Следует отметить, что такой подход требует от сотрудников высокого уровня профессиональной компетентности, позволяющей действовать предельно деликатно, чтобы избежать негативной реакции клиента.

История развития гостиничной индустрии стран Европейского экономического сообщества демонстрирует, что эффективность процесса управления доходностью возможна не только в крупных гостиничных сетях, но и в независимых гостиницах, малых отелях. В мировой экономике интерес к процессу управления доходностью гостиничных предприятий возник в 70-х годах XX столетия. При этом управление доходностью до сих пор является инновационной составляющей для российского гостиничного бизнеса, не получившей широкого распространения. Часть российской региональной гостиничной индустрии функционирует, следуя советским традициям, когда существовал острый дефицит номеров. Данные приведённые Colliers International свидетельствуют о том, что 65% продаж гостиничных услуг, предлагаются по полному тарифу.

В ряде региональных гостиничных предприятий за ранее бронирование номеров взимается дополнительная плата. Программа скидок, как правило, распространяется только на корпоративных клиентов и туристские группы.

На основании вышеизложенного в сфере российской гостиничной индустрии можно отметить следующее:

- в большинство регионов россияне прибывают преимущественно с деловыми целями, за исключением курортных и туристских центров. Качество гостиничных услуг не соответствует высокому уровню цен;
- в туристских и курортных центрах, практически не применяется гибкая ценовая политика;
- в большинстве регионов цены складываются стихийно, операторы, пользуясь своим преимущественным положением, устанавливают произвольно высокую цену на рынке гостиничных услуг;
- существует значительное отличие стоимости стандартных номеров от стоимости номеров повышенной комфортности, что говорит о высоком спросе на улучшенное предложение.

Можно констатировать, что в современных социально-экономических условиях развития гостиничного бизнеса, увеличение количества малых отелей, рост уровня конкуренции независимых гостиниц с международными операторами, предлагающими при той же цене более высокое качество услуг, приведет к тому, что будет не выгодно следовать политике высоких цен. И только систематическая работа по развитию и внедрению инновационных технологий приведет не только крупные гостиничные сети, но и независимые крупные, средние и малые гостиницы к активному применению эффективных инструментов по управлению доходностью, что повысит эффективность функционирования гостиничных предприятий в Российской Федерации.

Библиографический список

1. Балаева О. Н., Предводителяева М. Д. Управление организациями сферы услуг. – М.: ГУ-ВШЭ, 2010. – 155 с.
2. Дементьева С. В. Отельный менеджмент: учебное пособие. Институт истории, международных и социальных исследований Ольборгского университета. – Томск: Изд-во ТПУ, 2011. – 160 с.
3. Лесник А. Л. Гостиничный маркетинг: теория и практика максимизации продаж. – М.: КНОРУС, 2012.
4. Лесник А. Л. Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом. – СПб.: Интермедия, 2015. – 270 с.
5. Лесник А. Л., Смирнова М. Н. Максимизация гостиничных продаж. – М.: АС ПЛЮС, 2010.
6. Немковский Б. Л., Элиарова Т. С. Тенденции развития индустрии гостеприимства в России // Вестник РМАТ. – 2011. – № 3 (3).
7. Чуракова А. А. Управление доходностью гостиничного предприятия // Молодой ученый. – 2014. – № 10. – С. 293–295.

**Наталья Витальевна Матолыгина**

*к.п.н., доцент  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
nmatolygina58@mail.ru*

**Natalia V. Matolygina**

*Candidate of pedagogic sciences, associate professor of  
Saint-Petersburg State University of Economics  
nmatolygina58@mail.ru*



**Лидия Владимировна Руглова**

*к.п.н., доцент  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
lidiya47@mail.ru*

**Lidia V. Ruglova**

*Candidate of pedagogic sciences, associate professor of  
Saint-Petersburg State University of Economics  
lidiya47@mail.ru*



**ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА  
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

**Аннотация:** Рассмотрено значение организационной культуры для гостиничного предприятия. Представлены виды современной организационной культуры сотрудников, как положительной, так и отрицательной, с подробным описанием критериев и показателей данных видов культур. Даны рекомендации по формированию положительной организационной культуры сотрудников.

**Ключевые слова:** организационная культура сотрудников, нормы и ценности организации, положительная и отрицательная организационная культура.

## THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE PERSONNEL ON THE PERFORMANCE EFFICIENCY OF THE HOTEL BUSINESS

***Summary:** Analyzed is importance of organizational culture to hotel enterprises. Presented are kinds of modern organizational culture of staff, positive and negative ones with description of their criteria and indices. Given are recommendations for forming positive organizational culture of staff.*

***Keywords:** organizational culture of staff, organization rules and values, positive and negative organizational culture.*

В работе современных предприятий сферы гостеприимства большое значение имеет организационная культура сотрудников. Казалось бы, все гостиничные предприятия осуществляют одну и ту же деятельность: оказание гостиничных услуг, которая определяет структуру организации и содержание процессов её функционирования. Но помимо этого у руководителя организации, создателя предприятия или собственника, реализующего свой бизнес-план, присутствуют и другие цели и задачи, и как раз они приводят к большим различиям в деятельности гостиничного предприятия, накладывая своеобразный отпечаток на управленческую деятельность и организационную культуру.

Традиционно организационную культуру сотрудников с социально-психологической и культурологической позиции рассматривают как «набор присущих всем членам организации поведенческих норм, ценностей, представлений и понятий». Эти нормы и ценности формируются создателями организации и получают поддержку среди сотрудников, а также подвергаются изменениям в процессе жизнедеятельности организации [3, с. 148]. Вопросы организационной культуры активно изучались за рубежом такими учёными, как А. Куин и К. Камерон, Р. Моран, Ф. Харрис, Э. Шейн и др. В России организационной культурой стали заниматься в 90-е годы прошлого столетия и можно выделить исследования Т. Ю. Базарова, А. Ф. Карпова, А. И. Пригожина и др.

В последнее время организационную культуру сотрудников часто называют корпоративной. На наш взгляд, термин «организационная культура», если учитывать все тонкости современных научных определений, больше соответствует независимым отелям, а «корпоративная культура» сетевым отелям, но в нашей статье мы рассматриваем оба понятия как синонимы.

Организационные культуры могут быть положительными (позитивными) или отрицательными (негативными). Культура гостиничного предприятия является положительной, если она способствует результативности деятельности предприятия и стимулирует дальнейшее развитие гостиницы. В свою очередь, негативная организационная культура не даёт гостиничному предприятию эффективно функционировать и успешно развиваться.

В основу определения позитивности или негативности организационной культуры в организационной психологии ставят систему отношений, существующих в ор-



ганизации [2, с. 419–420]. Для предприятий гостиничного бизнеса данная система проявляется следующим путём:

- отношение сотрудников к гостиничному предприятию, его гостям, деятельности предприятия по оказанию услуг гостям;
- отношения между сотрудниками, межличностные контакты; отношение к руководству;
- отношение работников к собственной деятельности и её результатам.

Позитивная организационная культура в основном проявляется удовлетворённостью принадлежности к гостиничному предприятию, положительной оценкой собственного труда и общей профессиональной деятельности организации, уважительным отношением к другим сотрудникам и руководству, соблюдением дисциплинарных и других требований своего предприятия, т. е. так называемой лояльностью к своему месту работы.

А вот негативная организационная культура сотрудников проявляется как раз нелояльностью своему предприятию. Сотрудники рассматривают свою работу в данном отеле на данной должности временной занятостью, возможно только ступенькой к следующей более значимой профессиональной деятельности.

Организационная культура – это неосоздаваемый феномен, наличие которого не требует доказательств, но имеет ряд проявлений, иногда, на первый взгляд, незначительных, но имеющих далеко идущие последствия. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своём рабочем месте. До тех пор, пока новички не усвоят эти правила поведения, они не смогут стать полноценными членами коллектива. Неукоснительное следование этим правилам поощряется руководством соответствующими моральными и материальными вознаграждениями и продвижением по службе. Не случайно служащие известных отелей Санкт-Петербурга, таких как «Астория», «Гранд Отель Европа» и других, воспринимаются гостями как доброжелательные, обаятельные, всегда подтянутые и при этом деловитые люди, а в эти отели хочется возвращаться вновь и вновь.

Вспомним старую притчу о трёх рабочих, таскающих огромные камни на высокую гору. Спросили первого работника: «Что он делает?». Он ответил, что таскает тяжёлые камни. Спросили второго и услышали его ответ, что он зарабатывает себе на хлеб. Спросили третьего, и он ответил: «Я строю храм». Анализируя данную притчу с современных бизнес позиций, можно утверждать, что у первого работника наблюдается отсутствие организационной культуры или её присутствие на очень низком уровне, у второго работника организационная культура явно негативная, а вот у третьего – положительная.

Культурологический и системный подход в теории организации рассматривает и организацию, и её членов как носителей и исполнителей единых задач. Сотрудники гостиницы с положительной организационной культурой своим трудом и своими нравственными качествами, проявляющимися в труде, способствуют процветанию гостиницы. С другой стороны, они же пользуются результатами этого процветания в виде каких-то материальных и моральных благ. Таким образом, успешная длительная производительность труда сотрудников и их моральное поведение неразделимы.

Современные отельеры хорошо понимают важность организационной культуры. Алексей Волов, Генеральный менеджер отеля Best Western Premier Mona (Москва) отмечает, что «главное – чтобы персонал, каждый человек – от генерального менеджера до горничных – проникнулся корпоративной культурой, понимал, значимость гостя. Для этого необходима работа с каждым сотрудником, обучение и контроль».

Полина Фролова, директор по продажам и маркетингу управляющей компании IFK Hotel Management (Москва) утверждает: «от персонала требуется понимание того, что гость – главный человек, ради которого работает отель, что он источник дохода отеля и, что не менее важно, – источник вдохновения для каждого сотрудника. Эту идею необходимо привить персоналу» [4].

Но как отмечает С. Астафьева, руководитель управляющей компании группы отелей «Туррис»: «В индустрии гостеприимства очень важно не только подбирать сотрудников, но и регулярно повышать уровень их компетенции. ...на российском гостиничном рынке уже давно остро стоит вопрос подготовки и переподготовки кадров» [1]. Обучение и воспитание сотрудников в духе высокой организационной культуры чрезвычайно важно, так как нормативное и при этом качественное исполнение профессиональных функций одного работника на любом служебном уровне и рабочем месте отеля находится в значительной зависимости от дисциплинированности и добросовестности других работников. Обучение профессиональным навыкам и умениям гостиничные предприятия организуют часто своими силами через программы обучения новых работников, куда входят адаптационные тренинги, профессионально-функциональные, иногда наставничество и другие формы. Если при этом не преследуется обучение положительной организационной культуре, то результаты могут быть довольно плачевными, так как автоматически формируются зачатки отрицательной культуры.

Отрицательная культура гостиницы довольно часто и открыто проявляется следующим отношением:

- равнодушие сотрудников к гостям и коллегам, неприветливое и недовольное лицо, жадность на улыбку, сдержанная, сквозь зубы речь, отсутствие желания помочь гостям и коллегам;
- обезличивание общения, отчуждение от профессиональных забот и нежелание решать возникающие проблемы;
- слепое подчинение, отсутствие инициативы, нежелание превзойти свой функционал, скрытые незначительные нарушения дисциплины;
- консерватизм, нежелание нового и даже препятствование всему новому;
- отстранённость руководства от персонала, нежелание общения с подчинёнными, явные и скрытые угрозы и интриги.

Позитивная культура проявляется всегда в партнёрских отношениях, имеет направленность на изучение опыта, уважение, профессиональное общение с коллегами, принятие и учёт личностных особенностей гостей, коллег и руководителей.

Для отрицательной культуры свойственно превалирование эмоциональной составляющей общения, где возможны только два варианта. В первом случае работа превращается в место для общения и радостных встреч с коллегами-друзьями, бурное обсуждение последних событий своей и других личной жизни, чаепитие в рабочее

время, а работа, в том числе и клиенты, рассматривается как дополнительный, а иногда и мешающий общению, профессиональный элемент.

Во втором случае наблюдается перевес в формальное выполнение трудовых функций, отсутствие и нежелание межличностных контактов, подогреваемое профессиональной и личностной завистью, нездоровое соперничество среди сотрудников, часто организованное некомпетентным руководством под видом так называемого «соревнования». Эти крайности одинаково негативно влияют на эффективность деятельности гостиничного предприятия.

К сожалению, в современном гостиничном мире и не только гостиничном, как указывалось выше, есть руководители, чей стиль управления негативно влияет на эффективность предприятия. В условиях неуважения сотрудников, недоверия к ним и пренебрежения их интересами, неумения общаться с людьми и замыкания всех функций только на себя, завышенной самооценки, организационная культура персонала рано или поздно может стать невротической, принося в целом уже вред всему предприятию. Работники испытывают чувство беспомощности, гнев, апатию и даже депрессию, теряя интерес к работе. В результате на предприятии возникают профессиональные девиации, нарушения дисциплины, злоупотребления, наблюдаются межличностные ссоры, иногда перерастающие в шумные скандалы, увеличивается текучка кадров и др.

Если в гостинице положительная организационная культура, то её сотрудники уверены, что гостиница имеет перспективы для дальнейшего развития, и они обычно стремятся к этому. Сотрудничество гостиницы и её работников должно осуществляться в условиях выполнения регламентов и правил, и именно на основе сотрудничества обеспечивается беспроигрышная ситуация как для сотрудников, так и для гостиницы.

Таким образом, в настоящее время очень часто, при прочих равных условиях, именно организационная культура в конкурентной борьбе среди гостиничных предприятий является определяющим фактором.

Высшим и средним учебным заведениям, готовящим будущих профессионалов любого бизнеса, особенно работающих в системе «человек–человек», а сфера гостеприимства как раз в этой системе, следует обучать и воспитывать студентов нормам и правилам общей позитивной организационной культуры. Обучение должно базироваться не только на освоении теоретических основ, но и на интерактивном взаимодействии для понимания, принятия через чувства и практическое освоение норм и ценностей организационной культуры посредством осознанного выбора действий в будущем профессиональном пространстве.

#### Библиографический список

1. Астафьева С. Грамотная работа персонала – залог успеха в индустрии гостеприимства // Современный отель. – Январь–февраль. – 2013. – С. 26.
2. Организационная психология: учебник для бакалавров / под ред. А. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2012.
3. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2007.
4. Тонкачьева М. Маркетинг // Отель. – 2013. – № 3. – С. 69–75.



**Светлана Константиновна Данилина**  
*ст. преподаватель*  
*кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса*  
*Санкт-Петербургский государственный*  
*экономический университет*  
danilina\_s78@mail.ru

**Svetlana K. Danilina**  
*Lecturer*  
*Department of hotel and restaurant business*  
*Saint-Petersburg State University of Economics*  
danilina\_s78@mail.ru

## УСПЕХ ИЛИ ЗОНА РИСКА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**Аннотация:** В статье рассматриваются технологические инновационные процессы в управлении гостиницами и ресторанами, «кризис» современного времени, инструмент которого предлагает методы, которые помогают быть не только конкурентоспособными, но лидировать на рынке ресторанно-гостиничного бизнеса. На сегодняшний день, в индустрии гостеприимства и ресторанного бизнеса наблюдается сложная и противоречивая проблема в управлении предприятиями, проблема нехватка опыта. Ошибка, допускаемая менеджерами в управлении это слабое исследование рынка. Нет исследования маркетинга предприятий, следовательно, нет продуманной концепции гостиниц и ресторанов на современном рынке.

**Ключевые слова:** ресторан, гостиница, инновации, конкуренция.

## SUCCESS OR RISK IN MANAGEMENT OF MODERN HOSPITALITY ENTERPRISES

**Summary:** The success or risk in the management of modern enterprises of restaurant and hotel business. The article discusses the technological innovation processes in the management of hospitality enterprises and restaurants, the crisis of the modern time as a tool, which helps to be competitive and to lead in the economic market.

**Keywords:** restaurant, hotels, innovation, competition.

На сегодняшний день, в индустрии гостеприимства и ресторанного бизнеса наблюдается сложная и противоречивая проблема в управлении предприятиями, про-

блема нехватка опыта. Ошибка, допускаемая менеджерами в управлении это слабое исследование рынка. Нет исследования маркетинга предприятий, следовательно, нет продуманной концепции гостиниц и ресторанов на современном рынке.

Активность в развитии туристской индустрии, а так и в общественном питании в последнее время остается на довольно низком уровне, в связи с невысокой платежеспособностью, в частности из-за девальвации национальной валюты и нестабильностью, которые происходят на валютном рынке. Ресторанно-гостиничный бизнес, что это сегодня залог успеха или риск на экономическом рынке. Предприятия, которые не обладают достаточными конкурентными преимуществами вынуждены работать в условиях жесткой конкуренции, борясь за каждого клиента, допускают ошибку, создавая бизнес на идеях известных бизнесменов, рестораторов, словом медийных личностей. Оставаясь в «чужой шкуре», они клонируют чужой бизнес, который не принесёт успеха. Управляют чужим мнением, где нет «своей изюминки», где нет «своего персонала», способного двигать идею и конкурировать. Как не странно, главные друзья и враги гостиничного или ресторанного предприятия владелец и шеф – повар, которые максимально назойливо формируют аудиторию, направляя рекламный бюджет в другую сторону, получая практически нулевой результат. Конкурентные преимущества можно разделить на два вида: преимущества высокого ранга, к ним относятся известные бренды отличной репутацией, и квалифицированным персоналом; преимущества низкого ранга – «фикция имени», дешевая рабочая сила, плагиат чужих ресурсов.

Ресторанно-гостиничный бизнес требует крупных инвестиций, да в этом есть риск «оказаться невозвратными», надо обращать внимание на холодный расчёт в современных условиях экономики, не обнадёживая себя, что именно управление именного бизнеса будет востребовано на рынке. Первый ресторан или гостиница в жизни любого владельца это риск, это «снятие пробы», если хотите. Только десятое открытое предприятие может содержать именные характерные «хочу, могу, желаю» именно культуры владельца впервые модели пробные. Рассматривая такой термин как конкурентное преимущество, необходимо отметить, что предприятиям, работающим в сфере гостеприимства, необходимо не только развивать свои ключевые конкурентные преимущества, но и повышать свой конкурентный статус, при взаимодействии с клиентами.

С понятием конкурентного статуса тесно связаны такие родственные понятия как конкуренция, конкурентоспособность и конкурентные преимущества [1]. В связи с этим российским предприятиям необходимо серьезно задумываться о повышении конкурентоспособности своих услуг, разрабатывать новые методы конкурентных преимуществ, улучшать качество обслуживания и т. д. Для достижения успеха, необходимо решение сопровождающих задач – это совершенствование механизмов правового регулирования в законодательстве о развитии ресторанно-гостиничного бизнеса; улучшение инвестиционного климата; доступность к сфере услуг, с точки зрения качества, всех категорий населения; создание благоприятных условий для развития малого предпринимательства в сфере ресторанно-гостиничного бизнеса; так же выведения ресторанно-гостиничного бизнеса из «теневого» сектора экономики; применение диверсификации услуг со стороны конкуренции предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса [3].

Рассматривая технологические инновации, как элемент конкурентной борьбы необходимо отметить, что предприятиям стоит также уделить особое внимание повышению качества обслуживания и удовлетворенности клиентов. А данные мероприятия применительно в сфере управления предприятиями гостеприимства невозможны, без внедрения современных технологических инноваций. Статистика жёсткая за первый год открытия из 200 заведений, 185 закрываются, или начинают медленно пропадать из рынка услуг, и только 15 остаются развиваться дальше и позиционируют себя успешными [2]. Одним из таких элементов, является внедрение современных автоматизированных систем (АСУ) управления гостиничным комплексом. На сегодняшний день, на рынке представлены разнообразные АСУ ориентированные на предприятия работающих на определенном сегменте рынка. Основные целевые функции внедрения АСУ гостиниц направлены на минимизирование потери прибыли на всех этапах, эффективное контролирование работы персонала, повышение качества обслуживания клиентов и прочее. Именно автоматизированные системы управления гостиничным комплексом, позволяют объединить в единый цикл основные элементы современной гостиницы. Что касается ресторанов, то это «кризис сегодняшнего времени» – упрощение меню, импортозамещение вкусными и качественными российскими продуктами. «Кризис» для управления ресторанно-гостиничными предприятиями это период потенциальной возможности выстроить коллектив, кухню, маркетинг и финансы. Следует обратить внимание на творчество, найти свою изюминку, организовать процесс обучения, продумать занятость коллектива. Обязательно рассмотреть в этом бизнесе и сетевой формат, работающий по стандарту с прописанными технологиями. Основными результатами определения стратегии маркетинга будут являться чёткие ответы на концепцию заведения, ценообразование, организацию сбыта, реклама. Основными функциональными возможностями системы, могут быть – управление взаимоотношения с клиентами, управление отделом продаж, программы лояльности клиентов, управление мероприятиями.

Это позволит предоставить высокий клиентский уровень сервиса, создать модуль интерфейсов, ставить чёткие цели в работе каждого сотрудника и контролировать выполнение их обязанностей при обслуживании дорогих клиентов, повысить имидж предприятия. Развитие ресторанно-гостиничного бизнеса, стремится к ускорению и точности выполнения предлагаемых услуг. Современная тенденция направлена на ускорение процесса работы с гостями в части бронирования, или кейтерингового обслуживания. Повышение производительности достигается благодаря оптимизации использования существующих ресурсов. Дефицит, который умелыми управленцами перевоплощается в профицит теории «Бизнес делают люди».

Постоянное и последовательное применение инноваций в управлении предприятиями может помочь выиграть конкурентную борьбу. Конечный результат инновационной деятельности, это и есть инновация. Кроме того, предприятиям, работающим в таком виде бизнеса целесообразно внедрять, так же и нетехнологические инновации, стремясь получить новые каналы продаж своих услуг. Технологические инновации, которые можно представить в виде современных информационных продуктов и технологий, также могут являться основным фактором в управлении предприятиями

и развитию ресторанно-гостиничного бизнеса, кроме того управленческие инновации, по мнению автора, можно считать, необходимым условием для эффективного развития ресторанно-гостиничного бизнеса.

#### Библиографический список

1. Гранберг А. Г., Егошин А. П., Львов Д. С. Стратегическое управление: регион, город предприятие. – М., 2010.
2. Семенова Т. Ю., Чекалин В. С. Социально-экономическое развитие регионов на основе инновационной деятельности / Т. Ю. Семенова, В. С. Чекалин. – СПб.: Инфо-да, 2008. – 176 с.
3. Данилина С. К. Туристские услуги на международном рынке. Издательство Lambert. Германия 2014.



**Станислав Аркадьевич Лопатин**

*д.м.н., профессор  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет*

**Stanislav A. Lopatin**

*Professor, Doctor of Medical Sciences  
Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics*



**Светлана Владимировна Чернова**

*преподаватель  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
dept.kgmk@unecon.ru*

**Svetlana V. Chernova**

*Teacher  
Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
dept.kgmk@unecon.ru*

**ФАКТОРЫ РИСКА УХУДШЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ СТУДЕНТОВ,  
СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПИТАНИЯ**

***Аннотация:** В статье обсуждается проблема, связанная с возможным ухудшением здоровья студентов по причине недостатков, существующих в системе общественного питания, организованного в вузе. Авторы цитируют федеральный закон, регламентирующий ответственность высшего учебного заведения, осуществляющего образовательную деятельность, за организацию питания студентов. Также приводится возлагаемая на обучающихся законом обязанность заботиться о сохранении и укреплении своего здоровья. Особое внимание в статье уделяется таким проявлениям пищевого поведения и образа жизни как использование автоматов быстрого питания и потребление энергетических напитков. Информация об используемых источниках пищевых продуктов во время обеда на территории университета была получена посредством анкетирования студентов 3 и 4 курса очного и заочного отде-*



ления факультета туризма и гостеприимства. Для сбора сведений использовалась специально разработанная анкета, содержащая 24 вопроса. Установлено, что анкетуемые чаще всего приобретали кофе, шоколадные батончики и бутилированную воду. Приобретенные в автоматах пищевые продукты употреблялись студентами в коридорах, в учебных аудиториях и на лестницах, что приводило к неадекватному пищевому поведению и замусориванию помещений. При исследовании числа заболеваний со стороны желудочно-кишечного тракта установлено, что 2,9% респондентов имели жалобы со стороны пищеварительной системы, хотя анкетуемые не обследовались у гастроэнтеролога. Как показали результаты предварительного анкетирования каждый второй студент употребляет энергетические напитки. Из них 52,3% приобретают их 1 раз в 6 месяцев, 23,5% – 1 раз в месяц. Поводом для употребления энергетических напитков были: «экзамены», «интенсивная работа вечером», «утоление жажды», «дискоотека», «спорт», «сильная усталость». В качестве основных ощущений от приема энергетических напитков назывались: «избыточная двигательная активность», «повышенная работоспособность» и «снижение уровня тревожности». Опыт приема энергетических напитков совместно с алкоголем имеют 32,3% респондентов. Авторы делают вывод, что необходимо продолжить мониторинг факторов риска ухудшения здоровья, а также совершенствование диспансерного наблюдения за обучающимися, чтобы оперативно выявлять причинно-следственные связи и своевременно принимать здоровье сохраняющие меры.

**Ключевые слова:** здоровье студентов, организация питания в вузе, автоматы быстрого питания, пищевое поведение.

## RISK FACTORS DETERIORATING HEALTH STUDENTS CONNECTED WITH THE CATERING ORGANIZATION

**Summary:** The article discusses the problem related to the possible deterioration of the health of students because of deficiencies in the system of catering, organized by the university. The authors cite the federal law governing the responsibility of higher education institutions, carrying out educational activities, catering for students. It also provides students on the law imposes the obligation to take care of preserving and strengthening their health. Special attention is paid to such manifestations of eating behavior and lifestyle as the use of machines fast food consumption and of energy drinks. Information about used in food during lunch on campus was obtained by questioning students 3rd and 4th year of full-time and the correspondence department of the Faculty of Tourism and Hospitality. To collect the information used a specially designed questionnaire containing 24 questions. It was found that respondents most often bought coffee, chocolate bars and bottled water. Purchased foods in vending machines were used by students in the hallways, in the classroom and on the stairs leading to inadequate feeding behavior and littering the premises. In the study of diseases of the gastrointestinal tract revealed that 2.9% of respondents had complaints from the digestive system, although respondents were not surveyed at the gastroenterologist. As the results of

*a preliminary survey, every second student uses energy drinks. Of these, 52.3% buy them one every 6 months 23.5% – 1 time per month. The reason for the use of energy drinks were "examination", "hard work at night", "thirst quenching", "disco", "sports", "very tired." The main sensation of the reception energy drink called "excessive motor activity," "increased performance" and "decrease the level of anxiety." The experience of receiving energy drinks with alcohol together have 32.3% of respondents. The authors conclude that it is necessary to continue monitoring the risk factors deteriorating health, as well as improvement of follow-up for students to quickly identify causal relationships and to take timely health-preserving measures.*

**Keywords:** *student health, catering at the university, fast food vending machines, eating behavior.*

В Федеральном законе от 29.12.2012 № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» указывается, что организация питания обучающихся возлагается на организации, осуществляющие образовательную деятельность, а расписание занятий должно предусматривать перерыв достаточной продолжительности для питания обучающихся (статья 37). Охрана здоровья обучающихся включает в себя организацию питания, а также пропаганду и обучение навыкам здорового образа жизни, профилактику и запрещение курения, употребления алкогольных, слабоалкогольных напитков, пива, наркотических средств и психотропных веществ, их прекурсоров и аналогов, других одурманивающих веществ (статья 41). Обучающиеся обязаны заботиться о сохранении и об укреплении своего здоровья, стремиться к нравственному, духовному и физическому развитию и самосовершенствованию (статья 43).

С каждым годом неуклонно возрастает интенсивность учебного процесса, изменяется занятость студентов, их двигательная активность, отношение к образу жизни. Ранее мы отмечали, что только 50% опрошенных при анкетировании студенты осознавали необходимость регулярно поддерживать энерготраты на необходимом уровне. В среднем их суточные энерготраты не достигали 2000 Ккал – нормы физиологических потребностей, установленной в МР 2.3.1.2432-08 [1]. По данным ВОЗ, среднесуточная потребность в энергии для девушек при выполнении легкой работы составляет 2100–2200 Ккал. В качестве причин, по которым студенты не придерживаются этих рекомендаций, чаще всего называлось отсутствие привычки с детства, нежелание и неспособность себя заставить активно двигаться [2]. Подобные нарушения питания, а также несовершенство правовой базы, недостаточное финансовое обеспечение способствуют росту алиментарно-зависимых заболеваний обучающихся [3].

В настоящее время получили широкое распространение некоторые факторы ухудшения здоровья студентов, среди которых предлагается рассмотреть два: использование студентами автоматов быстрого питания и потребление ими энергетических напитков.

Использование студентами автоматов быстрого питания в последние годы получило широкое распространение, что имеет как положительные, так и отрицательные

последствия. Негативную оценку имеет обстоятельство, связанное с расположением автоматов в шаговой доступности, что приходится рассматривать его как существенное в условиях ограничения времени перерывов. Отрицательная характеристика дополняется данными, что большинство продуктов, реализуемых через автоматы быстрого питания, имеют пониженную биологическую ценность вследствие жесткой технологической обработки в процессе промышленного производства.

На территории СПб государственного экономического университета через автоматы быстрого питания реализуются холодные и горячие напитки, а также так называемая «снековая» продукция. В качестве горячих напитков покупателям предлагается кофе и чай, которые дополняются большим набором сладких газированных напитков, пакетированными соками, газированной и негазированной водой. В ассортименте снековой продукции включено несколько разновидностей плиточного шоколада и шоколадных батончиков, печенье, крекеры, чипсы, пряники, сухарики, попкорн, плетёнки и сэндвичи с разной начинкой.

Предварительная информация об используемых в университете источниках пищевых продуктов была получена посредством анкетирования студентов 3 и 4 курса очного и заочного отделения факультета туризма и гостеприимства. Для сбора необходимых сведений была разработана специальная анкета, содержащая 24 вопроса. Всего анкетированию было охвачено 34 студента очного и заочного обучения.

Результаты анкетирования показали, что студенты университета обедали в равной степени как дома, так и в столовой вуза. При этом автоматы быстрого питания были популярны среди 47,1% респондентов. Только 35,3% анкетировавшихся отметили, что им нравится ассортимент автоматов. Обучающиеся чаще всего приобретали кофе (91,3%), шоколадные батончики и бутилированную воду. Большинство реализуемых через автоматы пищевых продуктов имели высокую энергетическую ценность в основном за счет рафинированных углеводов и низкого содержания полноценного белка. Приобретенные в автоматах пищевые продукты употреблялись студентами в коридорах (44,1%), в учебных аудиториях (32,3%) и на лестницах (20,5%), что приводило к неадекватному пищевому поведению и замусориванию помещений. При исследовании числа заболеваний со стороны желудочно-кишечного тракта установлено, что 2,9% респондентов имели жалобы со стороны пищеварительной системы, хотя анкетировавшиеся не обследовались у гастроэнтеролога.

Принимая во внимание близость ассортимента продуктов, предлагаемых обучающимся в автоматах быстрого питания в других вузах Санкт-Петербурга, можно сослаться на вывод, сделанный по результатам исследования питания студентов медицинского вуза, о том, что если студент ориентирован главным образом на питание такого типа, в его рационе будет иметь место недостаток молочных и мясных продуктов, а также овощей и фруктов, что может оказать негативное влияние на витаминный статус обучающегося [4]. Восполнить этот недостаток за счёт домашнего питания достаточно сложно, так как студенты большую часть дня проводят в университете. В заключении авторы называют основные причины, по которым студенты пользуются автоматами быстрого питания – это недостаток времени для посещения столовой и нежелание приносить пищу из дома. Вызывает удивление вывод, что

студенты медицинского вуза, нуждающиеся в диетическом питании, приобретают продукты в автоматах быстрого питания чаще, чем обучающиеся, находящиеся на обычном питании.

Изучению эпидемиологии потребления энергетических напитков, которые стали популярными в последние десятилетия, посвящено большое число работ [5, 6, 7, 8]. Известно, что кофеин, как основной компонент энергетических напитков, даже в низких дозах (12,5–100 мг) способен улучшать настроение и когнитивные функции. Однако наряду с положительными эффектами кофеин оказывает и негативное влияние на организм, вызывая нарушения в центральной нервной, сердечно-сосудистой, пищеварительной и выделительной системах. Содержание кофеина в банке минимального объема 250 мл составляет 75–100 мг, что является субтоксической дозой для детей 12–14 лет. Европейское агентство по безопасности пищевых продуктов считает, что поступление кофеина в количестве 300 мг/день является безопасным. В нашей стране так называемый «адекватный» уровень потребления кофеина составляет 50 мг/сут, а верхний допустимый – 150 мг/сут [9]. Данное требование имеет высокий юридический статус, так как включено в нормативные правовые акты Таможенного союза ЕврАзЭС [10]. Некоторое противоречие просматривается в требованиях Технического регламента Таможенного союза ТР ТС 021/2011, в котором объявлено, что содержание кофеина в безалкогольных напитках не должно превышать 150 мг/л, а в специализированных тонизирующих напитках – 400 мг/л [11]. В соответствии с Техническим регламентом Таможенного союза ТР ТС 029/2012, кофеин входит в перечень вкусоароматических веществ, разрешенных для использования в пищевой промышленности [12]. Безалкогольные напитки, содержащие кофеин в количестве, превышающем 150 мг/л, должны маркироваться надписью «Не рекомендуется детям в возрасте до 18 лет, беременным и кормящим женщинам, а также лицам, страдающим повышенной нервной возбудимостью, бессонницей, артериальной гипертензией» [13]. Натуральный кофе и тонизирующие напитки, в т. ч. безалкогольные тонизирующие, включены в перечень продуктов и блюд, запрещенных для реализации в сети общеобразовательных учреждений, учреждениях начального и среднего профессионального образования [14]. До настоящего времени кофеин оценивается только в контексте безалкогольных тонизирующих напитков, а безопасность суммарного поступления кофеина из всех источников и допустимые уровни такого потребления еще не имеют научного обоснования [15].

Как показали результаты предварительного анкетирования студентов СПб государственного университета каждый второй студент употребляет энергетические напитки. Из них 52,3% приобретают их 1 раз в 6 месяцев, 23,5% – 1 раз в месяц. Поводом для употребления энергетических напитков были: «экзамены», «интенсивная работа вечером», «утоление жажды», «дискотека», «спорт», «сильная усталость». В качестве основных ощущений от приема энергетических напитков назывались: «избыточная двигательная активность», «повышенная работоспособность» и «снижение уровня тревожности». Опыт приема энергетических напитков совместно с алкоголем имеют 32,3% респондентов. Значение кофе для здоровья знают 73,5% опрошенных.

По данным других авторов в среднем ежедневное потребление кофеина в России составляет: для взрослых (18–44 года) – 345 мг, для подростков младшего возраста

та (12–14 лет) – 226 мг, для подростков старшего возраста (15–17) – 257 мг [15]. Среднее суточное потребление кофеина в некоторых странах мира приведено в таблице.

#### СРЕДНЕЕ СУТОЧНОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ КОФЕИНА [15]

Страна	Потребление, мг/сут
Китай	16
Южная Африка	40
Кения	40
Бразилия	40
Канада	210
Австрия	300
Финляндия	329
Дания	390
Нидерланды	414
США	168
<b>Россия</b>	<b>345</b>

Как показали результаты другого исследования 89% респондентов в той или иной степени потребляли энергетические напитки, содержащие кофеин. Более половины обследованных пробовали энергетические напитки хотя бы раз в жизни, каждый 4-й потребляет минимум 1 банку в неделю, а более 7% обследованных постоянно потребляют минимум 1 банку в день. Каждый 4-й опрошенный заявил о хотя бы однократном употреблении энергетических напитков совместно с алкоголем. Анализируя данные опроса, касающиеся повода к употреблению энергетических напитков, авторы пришли к выводу, что чем старше возрастная группа, тем меньше число респондентов, у которых поводом к употреблению энергетических напитков было желание испытать новые ощущения и экзамены, а большее число респондентов во время приема энергетиков отметили повышенную работоспособность [8]. Авторы отмечают необходимость принятия комплексной профилактической программы, предусматривающей проведение следующих мероприятий:

- проведение ежемесячных встреч и круглых столов, посвящённых данной проблеме с участием обучающихся и преподавателей;
- подготовка и распространение плакатов на территории вуза, содержащих информацию о побочных эффектах приема энергетических напитков;
- проведение агитационной работы в поддержку здорового образа жизни и правильного питания.

Выводы и рекомендации:

1. Студенты являются особой категорией жителей, в достижение адекватной организации питания которых должны быть заложены как традиционные, так и современные способы влияния на уровень их интеллекта и качества обучения.

2. Для организации полноценного питания необходимо учитывать все научно обоснованные требования и предложения, разработанные специалистами в области гигиены питания, использовать имеющийся экономический и материальный потенциал высших учебных учреждений, а также данные мониторинга факторов риска ухудшения здоровья обучающихся.

3. Необходимо расширять линейку продуктов, реализуемых через автоматы быстрого питания, путем включения в нее продуктов длительного хранения и содержащих полноценные животные белки.

4. Целесообразно продолжать мониторинг факторов риска, а также совершенствовать диспансерное наблюдение за обучающимися, чтобы оперативно выявлять причинно-следственные связи и своевременно принимать здоровьесохраняющие меры.

5. Целесообразно провести анализ нормативных правовых актов, регламентирующих питание обучающихся, их образ жизни, чтобы подготовить предложения по их совершенствованию.

#### Библиографический список

1. МР 2.3.1.2432-08. Нормы физиологических потребностей в энергии и пищевых веществах для различных групп населения Российской Федерации. – М., 2008. – 41 с.
2. Вьюкова Е. И., Лопатин С. А., Редько А. А. Характеристика двигательной активности студентов вузов // Материалы 2-й межрегиональной научно-практической конференции «Питание здорового и больного человека». Санкт-Петербург, 1 окт. 2004 г. – СПб., 2004. – С. 36–37.
3. Лопатин С. А., Редько А. А. О реализации гигиенических принципов при нормативно-правовом обеспечении школьного питания в Санкт-Петербурге // Клиническое питание. – № 3. – 2006. – С. 13–17.
4. Карелин О. А., Павлова Д. В., Бабалян А. В. Гигиеническая оценка питания студентов продуктами из автоматов быстрого питания // Вопросы питания. – Т. 84, № 1. – 2015. – С. 50–57.
5. Алтшулер В. Б. Острая алкогольная интоксикация (алкогольное опьянение) // Руководство по наркологии / Под ред. Н. Н. Иванца. – М., 2002. – 444 с.
6. Калинина А. Г., Торховская Т. И., Забирова И. Г., Суркова Л. А. Влияние на организм употребления компонентов «энергетических» напитков // Вопросы наркологии. – 2013. – № 2. – С. 92–105.
7. Пометов Ю. Д., Ковалева А. В., Демешина И. В. и др. Физиологические эффекты сочетанного употребления «энергетических» напитков и алкоголя // Вопросы наркологии. – 2004. – № 6. – С. 52–58.
8. Застрожин М. С., Дрожжина Н. А. Эпидемиологические аспекты потребления энергетических напитков на территории Российской Федерации // Вопросы питания. – Т. 84, № 2. – 2015. – С. 19–23.
9. МР 2.3.1.1915-04. Рекомендуемые уровни потребления пищевых и биологически активных веществ. – М., 2004. – 58 с.
10. Единые санитарно-эпидемиологические и гигиенические требования к товарам, подлежащим санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю) Таможенного союза ЕврАзЭС. Утв. Решением Комиссии Таможенного союза 28.05.2010 г. № 299. – М., 2010. – 1300 с.

11. ТР ТС 021/2011. О безопасности пищевой продукции. – М., 2011. – 242 с.
12. ТР ТС 029/2012. Требования безопасности пищевых добавок, ароматизаторов и технологических вспомогательных средств. – М., 2012. – 308 с.
13. ТР ТС 022/2011. Пищевая продукция в части ее маркировки. – М., 2011. – 29 с.
14. СанПиН 2.4.5.2409-08. Санитарно-эпидемиологические требования к организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального и среднего профессионального образования. – М., 2008. – 34 с.
15. Бессонов В. В., Ханферьян Р. А. Кофеин в питании. Сообщение I. Поступление с питанием и регулирование // Вопросы питания. – Т. 84, № 2. – 2015. – С. 119–125.



**Елена Ильинична Юванен**

*к.э.н., доцент*

*кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса*

*Санкт-Петербургский государственный*

*экономический университет*

*yuvanenko.elena@yandex.ru*

**Elena I. Uvanen**

*PhD, Associate Professor*

*Department of Hotel and Restaurant Business*

*Saint-Petersburg State University of Economics*

*yuvanenko.elena@yandex.ru*

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА  
В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Аннотация:** В данной статье рассмотрены вопросы объективной оценки уровня развития внутреннего туризма в регионе. Предлагаемая автором методика, основываясь на заявленных принципах, учитывает не просто отдельные показатели социально-экономической эффективности внутреннего туризма, но и их совокупность во взаимосвязи и взаимозависимости.

**Ключевые слова:** экономическая и социальная эффективность, региональный мониторинг внутреннего туризма, методика, принципы, экономический потенциал.

**THE METHODOLOGY FOR ASSESSING  
THE SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY OF DOMESTIC TOURISM  
IN LENINGRAD REGION**

**Summary:** This article examines the issues of an objective assessment of the level of development of domestic tourism in the region. Author's proposed methodology, which is based on stated principals, takes into consideration not just selected indicators of socio-economic efficiency of domestic tourism, but also the totality in interrelation and interdependence.

**Keywords:** economic and social efficiency, regional monitoring of domestic tourism, methods, principles, economic potential.

Туристская индустрия в настоящее время является одной из крупнейших, высокодоходных и наиболее динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства, создающая около 10% мирового валового национального продукта.



По прогнозам Всемирной туристской организации, (ВТО) Россия к 2020 году войдет в десятку самых популярных туристских направлений мира. Развитие туризма, проявляющееся в его многоаспектном характере тесной взаимозависимости практически со всеми сферами жизнедеятельности, позволяет использовать его в качестве действенного инструмента стимулирования социально-экономического роста на региональном уровне.

Актуальность исследования заключается в том, что проблемы управления внутренним туризмом с целью повышения эффективности его функционирования, разработки теории, методологии и процедур оценки всех исходных, промежуточных и конечных показателей социально-экономической эффективности туризма относятся к числу малоработанных.

До последнего времени в России наблюдалась недооценка роли туризма в социально-экономическом развитии страны и ее регионов. Возрастание внимания к проблемам социально-экономического развития регионов привело к расширению теоретических исследований в этой области. Различным проблемам туризма посвящены работы Н. А. Ананьева, А. В. Дроздова, Е. И. Ильиной, В. А. Квартальнова и других ученых. Среди зарубежных специалистов, работающих в данном направлении, следует отметить П. Бакли, М. Брукке, Д. Джеффриса, Д. Вестерна.

Важное место в исследовании эффективности экономических систем занимает комплексный подход, который позволяет анализировать систему, учитывая разные стороны и сферы ее функционирования. Такой подход особенно важен при анализе деятельности неоднородных, многофункциональных систем, таких как внутренний туризм, который имеет двойственную природу, реализуя свою социальную миссию и достигая значимых экономических результатов.

Внутренний туризм – это источник формирования дохода турфирм и региональных бюджетов, средство обеспечения занятости населения, возможность воспроизводства рабочей силы путем рекреации и оздоровления, повышение образовательного уровня населения, экологическое воспитание и многое другое. Поэтому при анализе эффективности внутреннего туризма важное место занимает социальная составляющая, раскрывающая уровень использования природно-ресурсного, культурно-исторического и других компонентов экономического потенциала внутреннего туризма для достижения его социально значимых целей.

Оценка социально-экономической эффективности внутреннего туризма предусматривает разработку совокупности показателей, позволяющих оценить социально-экономический эффект существующих и перспективных мероприятий в этой сфере, эффективность использования имеющихся ресурсов туристского комплекса территории. Исходными условиями при поиске адекватных научных подходов к решению этой задачи являлись следующие обстоятельства:

- отсутствие необходимой статистической базы для целостной оценки уровня развития и эффективности внутреннего туризма;
- отсутствие апробированной совокупности показателей для оценки социально-экономической эффективности внутреннего туризма;
- поступательное развитие российского внутреннего туризма и рост его социально-экономической значимости.

Сложность проблемы разработки совокупности показателей для оценки социально-экономической эффективности внутреннего туризма, может быть преодолена при комплексном подходе к этому специфическому социально-экономическому явлению. Такой методологический подход позволяет охватить все составляющие экономического потенциала и внешней среды функционирования внутреннего туризма, эффективность их использования с одновременным переходом от общего явления к частным показателям.

Оценка социально-экономической эффективности внутреннего туризма в Ленинградской области необходима для анализа возможных путей развития этой сферы экономики региона, разработки соответствующих стратегий, учитывающих как имеющиеся потенциальные возможности, так и социально-экономический эффект от планируемых мероприятий. Это особенно важно, когда существуют альтернативные варианты дальнейшего развития внутреннего туризма. В этой связи рассмотрим противоречивость существующих подходов к проблеме развития внутреннего туризма в Ленинградской области.

Потенциальные возможности и особенности развития внутреннего туризма, в регионе обусловленные многими факторами, в том числе географическими, историко-культурными, экономическими, политическими и другими [2].

Основу рекреационно-туристской сферы региона составляют природные ресурсы. Однако они же являются сдерживающими факторами интенсивного развития внутреннего туризма. Преодоление этого противоречия возможно посредством реализации имеющихся возможностей (развития инфраструктуры, появления новых форм туристской активности и др.). Впрочем, эффект этих компенсационных мероприятий не может быть значительным из-за короткого теплого периода, высокой изменчивости погоды, трудно-устраняемых биологических факторов риска (природно-очаговых заболеваний, ядовитых и опасных животных). Кроме того, существует и другой, важнейший альтернативный фактор, препятствующий развитию внутреннего туризма, – высокие темпы развития ресурсных отраслей промышленности и соответственно деградация природных комплексов. Явные экономические преимущества, связанные с заготовкой древесины, добычей минеральных и биологических ресурсов, не позволяют в настоящее время отдать экономический приоритет сфере внутреннего туризма.

И хотя туристская сфера Ленинградской области неистощима в плане рационального природопользования ей не уделяется должного внимания в планах перспективного социально-экономического развития региона. Внимание к внутреннему туризму со стороны общества несоразмерно ниже его доли в экономической деятельности.

Для объективной оценки уровня развития внутреннего туризма в регионе, формирования действенного механизма регулирования деятельности этой сферы, на наш взгляд, необходима система регионального мониторинга внутреннего туризма, включающая оценку его социально-экономической эффективности. Региональный мониторинг внутреннего туризма должен представлять собой непрерывное наблюдение за ресурсами, затратами, объемами предоставляемых услуг, а также экономическими и социальными результатами деятельности внутреннего туризма в регионе на основе данных государственной регистрации, статистической отчетности и периодических

выборочных обследований и опросов. Необходимость такого мониторинга обусловлена, с одной стороны, резким сокращением статистической отчетности в условиях разгосударствления экономики и защиты коммерческой тайны, недоступностью важной информации по многим вопросам функционирования внутреннего туризма. С другой стороны, это обусловлено необходимостью анализа состояния и текущей оценки результатов развития и эффективности внутреннего туризма в регионе [1].

Региональный мониторинг внутреннего туризма должен обеспечивать своевременное обнаружение проблем в его развитии, узких мест, преодоление которых позволит ускорить развитие внутреннего туризма в регионе. Центральное место в региональном мониторинге внутреннего туризма должна занимать оценка его социально-экономической эффективности на основе структурированной совокупности показателей. Адекватность и объективность такой совокупности показателей обусловлена качеством статистических данных и обоснованностью их формирования. Используемые показатели должны удовлетворять определенным требованиям: объективность, возможность расчетов на основе статистических данных, отсутствие дублирования информации, регламентированность во времени.

Совокупность показателей должна отражать все основные моменты уровня использования экономического потенциала внутреннего туризма, эффективности использования ресурсов, внутренних и внешних эффектов деятельности этой сферы экономики региона. Для обеспечения этого целесообразно структурировать такую совокупность показателей, выделяя функциональные блоки по соответствующим компонентам экономического потенциала внутреннего туризма и эффектам его деятельности.

В частности, предлагается сформировать показатели по двум блокам: экономической и социальной эффективности. В блоке экономической эффективности выделяются показатели, характеризующие уровень использования собственного потенциала внутреннего туризма: природно-рекреационного, материально-технического, кадрового, инфраструктурного, финансового, а также степень влияния внутреннего туризма на экономику региона. Как отмечают Г. Д. Дроздов, В. Е. Мелехова «продолжающиеся процессы формирования социально-экономических отношений в российском обществе требуют новой концепции хозяйственной практики, усиливающей конкурентоспособность внутреннего туризма...» [3, с. 150].

В блоке социальной эффективности формируются показатели, характеризующие вклад внутреннего туризма в занятость населения территории, создание новых рабочих мест, в удовлетворение потребностей населения в отдыхе и оздоровлении, влияние туризма на стандарты и уровень жизни населения территории, социально-культурные изменения.

В основу методики оценки социально-экономической эффективности внутреннего туризма положены следующие принципы:

1. Комплексность оценки показателей эффективности внутреннего туризма.
2. Доступность информации, используемой для оценки.
3. Простота и тиражируемость методики, корректная ее воспроизводимость на территории региона и во всех субъектах РФ.
4. Возможность получения количественной интегральной оценки, позволяющей проводить сравнительный анализ по территории региона.

Предлагаемая методика, основываясь на заявленных принципах, учитывает не просто отдельные показатели социально-экономической эффективности внутреннего туризма, а их совокупность во взаимосвязи и взаимозависимости и выполняется в два этапа:

1. Сбор и первичная обработка статистических данных;
2. Расчет необходимых статистических показателей и результирующего интегрального показателя.

Описание разработанной методики. Сбор статистических данных проводится по двум блокам показателей:

1. Блок экономической эффективности.
  - 1.1. Количество туристов на единицу вместимости всех мест размещения, включая специальные (чел./ место).
  - 1.2. Средняя годовая численность обслуженных одним предприятием размещения (тыс. чел.).
  - 1.3. Коэффициент использования гостиничного фонда (доля от единицы).
  - 1.4. Производительность труда в сфере внутреннего туризма (тыс. руб. / чел.).
  - 1.5. Рентабельность основной деятельности в сфере внутреннего туризма (%).
  - 1.6. Объем инвестиций в основной капитал в сфере внутреннего туризма (млн руб.).
  - 1.7. Удельный вес услуг внутреннего туризма в общем объеме платных услуг населению территории (%).
2. Блок социальной эффективности.
  - 2.1. Доля занятых в сфере внутреннего туризма в общем количестве работающего населения территории (%).
  - 2.2. Доля населения территории, получающего услуги внутреннего туризма (%).
  - 2.3. Доля социального туризма в объемах услуг внутреннего туризма (%).
  - 2.4. Количество туристов внутреннего туризма на 1000 человек населения территории (чел.).
  - 2.5. Оборот общественного питания на душу населения территории (руб. / чел.).

Сформированные показатели не трудоемки для расчетов, большинство из них имеют надежную статистическую базу. Анализ численных значений этих показателей позволяет получить объективную информацию об уровне социально-экономической эффективности внутреннего туризма исследуемой территории. По данным показателям можно проводить сравнительный анализ социально-экономической эффективности внутреннего туризма различных территорий. Для удобства дальнейших расчетов необходимо нормировать значения рассматриваемых показателей по формуле (1):

$$k = \frac{k_{фак} - k_{min}}{k_{max} - k_{min}}, \quad (1)$$

где  $k_{фак}$  – фактическое значение показателя для данной территории;  $k_{min}$  – минимальное значение, а  $k_{max}$  – максимальное значение показателя по всем сравниваемым территориям.

После расчета статистических показателей вычисляется интегральный показатель экономической и социальной эффективности в отдельности по каждому блоку показателей по формуле (2):

$$y_t = \sum_{i=1}^n a_i k_{ti}, \quad (2)$$

где  $t=1$  или  $t=2$ ,  $y_1$  – интегральный показатель экономической эффективности,  $y_2$  – интегральный показатель социальной эффективности,  $k_{ti}$  –  $i$ -й нормированный показатель из блока  $t$ ,  $a_i$  – вес, с которым  $i$ -й показатель  $t$ -го блока входит в интегральный показатель,  $n$  – количество показателей  $t$ -го блока.

Для определения  $a_i$  используется подход, основанный на расчете весов показателей по коэффициентам парной корреляции между ними. Если  $r_{ij}$  – коэффициент парной корреляции между  $i$ -м и  $j$ -м показателями, то веса определяются по следующей формуле (3):

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^n r_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n r_{ij}}. \quad (3)$$

Таким образом, сумма коэффициентов парной корреляции каждого показателя с остальными соотносится с общей суммой коэффициентов по всей матрице коэффициентов парной корреляции. В силу того, что последняя отражает взаимосвязь между всеми показателями, полученные величины  $a_i$  показывают удельный вес  $i$ -го показателя в интегральном показателе эффективности по  $t$ -му блоку. Такой подход в данном случае оправдан, так как в каждом блоке содержатся показатели, характеризующие одну и ту же сторону эффективности внутреннего туризма: экономическую или социальную.

Интегральный показатель социально-экономической эффективности внутреннего туризма  $z$  вычисляется по формуле (4):

$$z = y_1 + y_2, \quad (4)$$

предполагая равнозначность экономической и социальной эффективности внутреннего туризма.

Аналогично можно оценить динамику социально-экономической эффективности внутреннего туризма исследуемой территории за определенный период, используя сформированную совокупность показателей. При этом значение каждого показателя необходимо нормировать по следующей формуле (5):

$$k = \frac{\Delta k}{k_0}, \quad (5)$$

где  $k_0$  – значение показателя в базисном периоде, а  $\Delta k$  – изменение показателя за период.

Предложенную методику оценки социально-экономической эффективности внутреннего туризма можно использовать для сравнительной оценки внутреннего туризма нескольких территорий. При этом в методике достаточно только изменить порядок нормирования показателей.

Внутренний туризм в Ленинградской области как социально-экономический феномен находится в стадии глубокой структурной перестройки, институционального становления, создания внутриотраслевых и межотраслевых связей. В полной мере это относится к процессу формирования туристской инфраструктуры, соответствующего сегмента рынка труда, системы государственного регулирования внутреннего туризма. Для этого региона, так и для аналогичных территорий приоритетного туристского освоения автором предложены мероприятия, направленные на повышение эффективности внутреннего туризма в регионе.

1. Нормативно-правовое регулирование внутреннего, в том числе социально-туризма с учетом региональной специфики.
2. Разграничение функций и определение ролей сторон, вовлеченных в туристскую сферу, в процессе совместной работы по развитию туристской инфраструктуры в регионе.
3. Разработка и внедрение приоритетных проектов, гарантирующих массовость внутреннего туризма и быструю окупаемость вложений.
4. Создание профессионального менеджмента и маркетинга на рынке внутреннего туризма.

Существует четкая связь между тенденциями развития туризма и экономики. Рост туризма очень чувствителен к тому, в какой фазе – подъема или спада – находится экономика. Туристическая отрасль теперь представляется в совершенно ином свете, в том числе и для региональных властей, так как она решает множество важных задач в условиях непростого экономического положения нашей страны, а именно – создаются рабочие места, в сегменте малого среднего бизнеса, обеспечивается самозанятость населения. Решается задача импортозамещения, развития инфраструктуры. Понимая перспективы развития внутреннего туризма, бизнес из других отраслей начинает инвестировать в эту отрасль.

#### Библиографический список

1. Дроздов Г. Д., Мелехова В. Е. Организационная культура как институциональный фактор развития предприятий сферы услуг // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии (входит в перечень ВАК). – 2012. – № 1 (11). – С. 150–155.
2. <http://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskaya-otsenka-sotsialno-ekonomicheskoy-effektivnosti-sfery-rekreatsii-i-turizma-mezhregionalnye-sravneniya> (дата обращения 16.11.15 г.)
3. <http://cyberleninka.ru/article/n/turistsko-rekreatsionnyy-potentsial-sankt-peterburga-i-napravleniya-ego-razvitiya> (дата обращения 18.11.15 г.)



## НАУКОЕМКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В ГОСТЕПРИИМСТВЕ, ТУРИЗМЕ И СЕРВИСЕ



### **Людмила Ивановна Ковалева**

*к.х.н., доцент  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
kovaleva.56@mail.ru*

### **Lyudmila I. Kovalyova**

*PhD, Associate Professor  
Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
kovaleva.56@mail.ru*



### **Юлия Евгеньевна Рогова**

*магистрант  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
avogory@gmail.com*

### **Yuliya E. Rogova**

*Master student  
Saint-Petersburg State University of Economics  
avogory@gmail.com*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ КРИОПРОТЕКТОРОВ ДЛЯ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ПРОДУКЦИИ**

**Аннотация:** В статье рассмотрены виды и условия применения криопротекторов. Отмечено, что применение данных соединений в технологии хлебопечения приводит к повышению эффективности технологического процесса.

**Ключевые слова:** криопротектор, мука из топинамбура, ферменты, лецитин, пектин, МКБ.

## **USING MODERN CRYOPROTECTANTS FOR BAKERY PRODUCTS**

**Summary:** The article describes the types and terms of use of cryoprotectants. It is noted that the use of these compounds in bakery technology increases the efficiency of the process.

**Keywords:** cryoprotectants, Jerusalem artichoke flour, enzymes, lecithin, pectin, IBC.

Научные исследования о внедрении криотехнологии для хлебных изделий практикуются за рубежом несколько десятилетий. В России этой темы коснулись только в 2000-х годах. Исследование данного вопроса поможет сделать пекарное производство более рентабельным и мобильным, так как даст возможность расширить сети мини-производств и мини-пекарен при крупных торговых предприятиях, позволит производить технологический процесс на малых площадях с задействованием меньшего количества рабочей силы. Существует два способа создания замороженных хлебных полуфабрикатов: первый – замораживание сырых изделий; второй – замораживание изделий после частичной выпечки (от 60 до 90 процентов готовности). Данная статья будет посвящена первому способу.

Способ замораживания сырых изделий основан на замедлении или прерывание брожения путем охлаждения тестовой массы. Основным преимуществом данного продукта является возможность длительного хранения, так как замораживание обеспечивает сохранность и качество свежего продукта, путем сокращения периода активности бактерий. Дополнительными плюсами является ускорение процесса приготовления хлебобулочных изделий из-за сокращения технологических стадий; экономия рабочих ресурсов; соответствие требованиям технических условий всех показателей качества хлеба; значительное снижение количества нереализованного товара, простота приготовления и возможность поддержания широкого ассортимента [5, с. 70–79].

Проблемой данного способа является ухудшение качества готовых изделий без внесения изменений в технологию: уменьшение объема и устойчивости формы, отделение мякиша от корки, ломкость и хрупкость изделия. Причина этого в серьезных структурных изменениях компонентов теста: ферментов муки, клейковинных белков, молочнокислых бактерий и клеток дрожжей. Крахмал устойчив перед низкотемпературной обработкой, но разрушается при замерзании воды, находящейся в нем, также, в результате рекристаллизации льда, ослабевает трехмерная белковая структура, ответственная за газодерживание; глутатион, выделяемый поврежденными дрожжевыми клетками, снижает активности ферментов теста [3, с. 91–94]. Также при замораживании опары, теста или сформированных заготовок, происходит утрата влаги. Поэтому этот процесс осуществляется с добавлением различных вспомогательных веществ – криопротекторов. Криопротекторы – это вещества, которые защищают продукт, подвергаемый замораживанию от переохлаждения, и используются в практике криогенной технологии из-за их потенциальной возможности стабилизировать свойства пищевых продуктов или полуфабрикатов во время хранения [8, с. 258].

Российскими учеными протестированы и рекомендованы к использованию такие криопротекторы:

- пектин,
- ферменты (энзимы),
- лецитин,
- МКБ (молочнокислые бактерии),
- Мука из топинамбура.

**Пектин.** Для технологии хлебопечения важны такие свойства пектиновых веществ: вязкость, набухаемость, способность регулировать кристаллообразование и ге-



леобразование. Внесение яблочного, свекловичного или цитрусового пектина влияет на биологические и коллоидные процессы в тесте. Пектиновая добавка также способствует сохранению свежести готового хлеба. Медиками установлено, что хлебобулочные изделия с пектином, обладают местным противовоспалительным, сорбционными антитоксичным эффектом. Установлено, что внесение пектина укрепляет клейковину и увеличивает объем готовых изделий. Хлеб с добавлением пектина имеет повышенную кислотность, лучшую пористость и осветленный мякиш [6, с. 37–38]. Был разработан рецепт и технологическая схема производства хлеба с пектином в качестве криопротектора из замороженного полуфабриката: хлеб «Зимний» (ТУ 9114-142-0493202-13). В процессе эксперимента было установлено, что замораживание теста с пектином целесообразно проводить при температуре  $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ , а при размораживании использовать ЭМП СВЧ способ, так как это способствует высокой выживаемости дрожжевых клеток (до 98%). Рациональным является ступенчатый способ выпечки с начальной температурой  $180\text{ }^{\circ}\text{C}$  и допеканием при  $220\text{ }^{\circ}\text{C}$ , что обеспечивает пористость хлеба – 78,2% [2, с. 1–21].

**Ферменты (энзимы).** Учитывая дестабилизацию свойств теста, особенно его ферментной составляющей в процессе замораживания и хранения, было предложено использование ферментов из-за узкой специфичности их действия, проявление активности в определенных технологических условиях (температура, кислотность среды, наличие ингибиторов и активаторов), что позволяет регулировать окончание процесса ферментации пищевых продуктов. Широкое применение находят многокомпонентные энзимные композиции на основе мальтогеназы и  $\alpha$ -амилазы, глюкоамилазы, ксиланазы и липазы.

Практическое применение синергетического эффекта композиций ферментных препаратов реализуется в разработке составов комплексных хлебопекарных улучшителей, в состав которых входят еще и другие добавки целевого назначения, например, Перфект Фрост (ЗАО «Дальняя Мельница») или Фрости (ООО Ирекс). Таким образом, ферментные препараты являются эффективным средством стабилизации качественных характеристик и продления сроков свежести готовых криотехнологических изделий [4, с. 91–94].

**Лецитин.** Это поверхностно-активное вещество, искусственно полученное в результате рафинации растительных масел, активно используется в хлебопечении в качестве улучшителя готового продукта, в том числе и для изделий, подвергаемых заморозке. В результате проведенных исследований установлено, что введение лецитинов (гидролизованного Солек К-ЕМЛ и стандартного Сойбар) улучшает показатель газоудерживающей способности теста: по истечении 4 месяцев хранения объем углекислого газа при использовании Солек К-ЕМЛ (гидролизованного лецитина) в дозировке 1,5% от общей массы муки в два с половиной раза больше, чем в контрольном образце без лецитина; при использовании Сойбар (стандартного лецитина) в дозировке 2,0% по истечении того же срока хранения углекислого газа в два раза, чем в безлецитиновом образце. Хотя наличие лецитина в обоих случаях способствовало увеличению объема готовых изделий, но образцы, выпеченные с Солеком К-ЕМЛ, после 2–4 месяцев хранения, характеризовались лучшей органолептической оценкой по сравнению

с изделиями с внесением Сойбара. Лецитин при замесе теста укрепляет клейковину путем усиления действия пшеничного глютена. Это приводит к получению пластичности теста, лучшему пропеканию и внешнему виду корочки, также оттягивается стадия очерствения. Хлебобулочные изделия с лецитином имеют более пористую структуру мякиша. Срок хранения теста с лецитинами, гарантируемый получение хороших изделий после выпечки, составляет до 5 месяцев при температуре  $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$  [7, с. 71–78].

**Молочнокислые бактерии.** Некоторые штаммы МКБ имеют положительное влияние на качество хлеба из ржано-пшеничной муки, изготовленного на основе замороженных полуфабрикатов. Различные виды МКБ имеют значительное влияние на создании вкуса и характерного аромата ржаного хлеба. В тесте в результате сбраживания сахаров они образуют уксусную, молочную, муравьиную и пропионовую кислоты, углекислый газ и спирт. Гетеро- и гомоферментативные лактобациллы, способствуют накоплению азотсодержащих и водорастворимых веществ в заквасках и тесте, осуществляя протеолиз белков муки. Наилучшие показатели качества полуфабрикатов достигаются при добавлении в них *Lactobacillus acidophilus* var. *Coccoideus* *M* и *Lactobacillus plantarum*. Внесение в ржано-пшеничные хлебные полуфабрикаты перед замораживанием данной композиции МКБ позволило сохранить большее количество клеток микроорганизмов в живом активном состоянии, что повысило криозащитные свойства полуфабрикатов и улучшило качество готовых изделий.

**Мука из топинамбура.** Одна из проблем в работе с замороженными хлебными полуфабрикатами является значительная утрата влаги на стадии размораживания, что негативно сказывается на внешнем виде и вкусе испеченной продукции. Для ее решения используют гидроколлоиды (вещества способные связывать и удерживать влагу). Природным источником гидрофильных компонентов (инулина, белка, клетчатки, аскорбиновой кислоты, пектиновых веществ и др.) сырья является продукты переработки топинамбура, в частности мука. Исследования показали: количество влаги в полуфабрикатах с добавлением улучшителя «Фрости» (состоит из муки пшеничной, сухой клейковины, пшеничной солодовой муки, ферментов, аскорбиновой кислоты, глюкозы, ацетата кальция, фосфата кальция трехзамещенного и эмульгатора E472e) и в полуфабрикате с мукой из топинамбура абсолютно одинаково. Также после тридцати дней хранения в замороженном виде количество влаги в размороженных полуфабрикатах с Фрости и мукой из топинамбура сохраняется на том же уровне, как и у свежих. Касательно массы, то для размороженных полуфабрикатов с Фрости и с мукой из топинамбура она осталась неизменной – 72,002 г. Мука из топинамбура обеспечивает тесто не только наличием гидроколлоидов, но и сахарами, и молочной кислотой, что способствует укреплению клейковинного каркаса, накапливанию предельного количества углекислого газа, формированию аромата и вкуса. В результате исследований было установлено, что изделия с мукой из топинамбура предпочтительно перед замораживанием оставлять на 20 минут для расстойки, так как они в следствии имеют более высокие показатели объема, устойчивости формы, пористости, дольше остаются свежими и более привлекательны на вид [1, с. 1–7].

Возможности криотехнологий в хлебопекарной промышленности активно исследуются нашими учеными, так как они позволяют производить выпечку продукции

широкого ассортимента на предприятиях и больших, и малых мощностей, имеют стратегический потенциал и открывают перспективы для организации здорового и сбалансированного питания граждан всех регионов нашей страны. Хлебобулочные изделия, содержащие пребиотик – муку топинамбура показаны людям, имеющим нарушения толерантности к глюкозе. На сегодня хорошо известен целый ряд доступных криопротекторов: пектин, ферменты (энзимы), лецитин, МКБ (*Lactobacillus acidophilus* var. *Coscoideus M* и *Lactobacillus plantarum*), мука из топинамбура. Все предложенные криопротекторы решают основные проблемы работы с размороженными хлебными заготовками: препятствуют потере влаги, укрепляют клейковинный каркас, повышают газообразование в заготовках и другие. Некоторые из них (ферменты, лецитин, пектин) уже используется в технологии хлебопечения. На их основе выпускают готовые улучшители: Перфект Фрост (ЗАО «Дальняя Мельница») и Фрости (ООО Ирекс). Такие же методы, как дополнительное введение молочнокислых бактерий или внесение муки из топинамбура в состав теста пока еще ожидают своего внедрения.

#### Библиографический список

1. Ермош Л. Г. Технология хлебобулочных изделий из замороженных полуфабрикатов с использованием муки из топинамбура / Ермош Л. Г., Березовикова И. П. // Техника и технология пищевых производств. – 2012. – № 4 (27). – С. 1–7.
2. Кенийз Н. В. Использование криопротекторов в хлебопекарной отрасли // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 105 (1). – С. 1–21.
3. Китаевская С. В. Применение ферментных препаратов в технологии хлебобулочных изделий на основе замороженных полуфабрикатов / Китаевская С. В., Решетник О. А. // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – № 24 (Том 16). – С. 91–94.
4. Оболенский Н. В. Использование замороженных полуфабрикатов как эффективная технология хлебопекарного производства в условиях интенсификации экономики / Оболенский Н. В., Головачева О. В. // Экономика и экономические науки. – 2012. – № 4. – С. 70–79.
5. Сокол Н. В. Пектиновые вещества как улучшители хлебопекарных свойств муки и качества хлеба // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. – 2003. – № 4. – С. 37–38.
6. Трофимова Т. А. Динамика увеличения сроков хранения дрожжевого слоёного теста при использовании лецитина / Т. А. Трофимова, Н. Ю. Петров // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2012. – № 35-1 (Том 3). – С. 71–72.
7. Kenijz N. V. Pectic substances and their functional role in bread-making from frozen semi-finished products / N. V. Kenijz, N. V. Sokol // European online journal of natural and social sciences. – 2013. – Т. 2 № 2. – С. 258.



**Людмила Ивановна Ковалева**

*к.х.н., доцент  
кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
kovaleva.56@mail.ru*

**Lyudmila I. Kovalyova**

*PhD, Associate Professor  
Department of Hotel and Restaurant Business  
Saint-Petersburg State University of Economics  
kovaleva.56@mail.ru*

**Юлия Евгеньевна Рогова**

*магистрант  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет  
avogory@gmail.com*

**Yuliya E. Rogova**

*Master student  
Saint-Petersburg State University of Economics  
avogory@gmail.com*

**К ВОПРОСУ ОБ ОБОГАЩЕНИИ ПРОДУКТОВ  
ХЛЕБОПЕЧЕНИЯ БЕЛКАМИ**

***Аннотация:** В статье рассмотрены последние достижения по разработке технологии и рецептуре хлебобулочных изделий с применением белковых добавок: сухой белковый полуфабрикат, белково-липидная паста из семян тыквы, изолят из подсолнечного шрота, обезжиренная соевая белково-углеводная мука, композитная смесь ячменной, фасолевой, кукурузной и пшеничной муки, арахисовая масса, дробленый кунжут, измельченный нут, плющенные семена амаранта, соевый изолят, измельченные ядра кедрового ореха. Отмечено, что увеличение ассортимента продукции хлебобулочных изделий, обогащенных белковыми добавками, положительно повлияет на срок хранения и качество готовой продукции.*

***Ключевые слова:** сухой белковый полуфабрикат, белково-липидная паста из семян тыквы, изолят из подсолнечного шрота, обезжиренная соевая белково-углеводная мука, композитная смесь ячменной, фасолевой, кукурузной и пшеничной муки, арахисовая масса, дробленый кунжут, измельченный нут, плющенные семена амаранта, соевый изолят, измельченные ядра кедрового ореха.*

## ON THE ISSUE OF BAKERY PRODUCTS ENRICHED PROTEINS

**Summary:** *The article discusses recent advances on the development of technology and the formulation of bakery products with protein supplements: Dry protein semi-finished product, protein-lipid paste of pumpkin seeds, isolate from sunflower meal, non-defatted soy protein-carbohydrate meal, the composite mixture of barley, bean, corn and wheat flour, peanut mass, crushed sesame seeds, crushed chickpeas, rolled amaranth seeds, soy isolate, crushed kernels of cedar nuts. It is noted that the increase in the product range of bakery products enriched with protein supplements have a positive impact on the shelf life and quality of the finished product.*

**Keywords:** *dry protein semi-finished product, protein-lipid paste of pumpkin seeds, isolate from sunflower meal, non-defatted soy protein-carbohydrate meal, the composite mixture of barley, bean, corn and wheat flour, peanut mass, crushed sesame seeds, crushed chickpeas, rolled amaranth seeds, soy isolate crushed kernels of cedar nuts.*

Хлеб – один из древнейших продуктов питания, который использовали люди на протяжении всей истории. У всех народов хлебу в его национальном исполнении отведено особое культовое место; он упоминается в религиозных текстах и фольклоре.

Еще до изобретения различных методов химического анализа и микроскопов людям была известна ценность хлеба для полноценного питания человека. Сегодня же мы можем точно сказать, что делает хлеб столь незаменимым продуктом на наших столах. Питательная ценность и польза хлеба на прямую зависит от его составляющих.

Основным составляющим всех хлебных изделиях являются углеводы, из которых – 3/4 крахмал. Углеводы необходимы для удовлетворения потребности организма человека в энергии. Норма потребления хлеба в день – 450 грамм (280 грамм пшеничного и 170 грамм ржаного). Также в состав хлеба входят клетчатка и гемицеллюлозы (неусвояемые углеводы), которые усиливают перистальтику кишечника. Жиров больше в «белом» пшеничном хлебе из муки I сорта – 2,4 г, а в ржаном – 0,7 г. Хлеб также способен восполнить запасы витаминов группы В и минеральных элементов (калий, фосфор, магний, в несколько меньшем количестве – натрий, кальций, хлор и др.) Хлеб низших сортов имеет больше витаминов и минеральных элементов [11, с. 559].

Белки также присутствуют в хлебе, правда в более скромном количестве: от 4,7% в «черном» хлебе из ржаной муки до 8,35% в «белом» хлебе из пшеничной муки. Также в продукте из пшеничной муки наиболее дефицитны такие аминокислоты, как метионин, лизин и триптофан. В ржаном хлебе больше лизина, но триптофана и метионина в нем значительно меньше чем в пшеничном. В хлебе большое количество глютаминовой кислоты (до 40% всех аминокислот). Она нужна для синтеза других аминокислот, также способна повышать умственную и физическую работоспособность [12, с. 853].

При выпечке хлеба в блокадном Ленинграде понимали роль и значение белка. Считали хлеб – стратегическим оружием победы. В самых тяжелых условиях не довели в составе рецептуры хлеба содержание ржаной муки менее 40% [14, с. 172–177].

По оценке экспертов, Россия относится к группе стран, где хронический дефицит белка наблюдается у большего количества граждан: от 2,5 до 4,0% россиян [4, с. 272]. Так как особую роль в питании населения страны играют хлебобулочные изделия, из которых человек получает около 20–23 г белка или 26% средней суточной потребности, то наиболее оптимальным путем решения проблемы дефицита белка является включение в рецептуру хлебобулочных изделий некоторых видов белоксодержащего сырья. Источником натуральных белков могут служить различные добавки природного происхождения.

За последнее десятилетия российские ученые достигли значительных результатов на пути обогащения продуктов хлебопечения дефицитными белковыми соединениями и, как следствие, повышения их биологической ценности. Исследователи выделили несколько групп сырьевых добавок, которые способны повысить содержание белка в хлебе и других мучных продуктах.

Пионерами в вопросе обогащения продуктов хлебопечения белковыми соединениями стали сотрудники государственной технологической академии в Воронеже и государственного технологического университета в Краснодаре. Специалисты из Воронежской государственной технологической академии Л. П. Пашенко, Ю. Н. Рябикина, И. А. Никитин, руководствуясь наработками израильских коллег: добавить в хлеб сухой белковый полуфабрикат (СБП), получаемый из костей большого рогатого скота. Проводя эксперименты с введением данного вещества в тесто, ими было установлено, что прямое введение сухого белкового полуфабриката в хлебобулочные изделия в количестве равном 5-ти процентам от массы муки приводит к потемнению мякиша и ухудшению структуры теста. Поэтому, была предложена композиция из витамина С в дозировке 0,005–0,01 процента, фермента в виде препарата «Липопан Ф» – 0,003–0,005 процента и пищевой добавки «Лизин гидрохлорид» – 0,13–0,15 процента, что привело к осветлению мякиша хлеба, повышению количества лизина на 12,4–13,8 процента, а биологической ценности – на 10,8–12,0 процентов, пористости хлеба – на 8,5–10,5 процентов и удельного объема – на 30–32 процентов [7, с. 55–58].

Молодые исследователи Кубанского государственного технологического университета Михайлов В. А., Вершинина О. Л., Росляков Ю. Ф. и Гончар В. В. предложили альтернативный путь: использование арахисового сырья. Не имея на тот момент основательного исследования, они руководствовались только данными про биологическую ценность арахиса и высказывали предположение о возможности изобретения технологии его включения в состав хлеба [5, с. 93].

Спустя несколько лет ученые из Воронежской государственной технологической академии Пашенко Л. П., Остробородова С. Н., Пашенко В. Л. предложили в рецептуру хлебных изделий включить кунжут, в состав которого входят липиды (линоленовая и линолевая кислоты), белок, основные минералы: кальций, фосфор, марганец, а также витамины: рибофлавин, ниацин, пантотеновая кислота. В масле из кунжута присутствует активный антиоксидант – сезамол. Ими была разработана технология приготовления сухарей с семенами кунжута, которые по своему составу и биологической ценности могут быть отнесены к функциональным пищевым продуктам [9, с. 45–46].

Следующими за эту проблему взялись О. Л. Вершинина, Е. С. Милованова, И. В. Шульвинская, В. Н. Белик, В. Г. Щербаков – ученые Кубанского государственного технологического университета. Исследовав химические и биохимические показатели семян тыквы, они высказали предположение о возможности использования белково-липидной пасты из семян тыквы, а также жмыха тыквенных семян в качестве функционального компонента для хлебобулочных изделий. Ими было установлено, что белково-липидный продукт отличается относительно высокой жиро и водоудерживающей способностью. Пористость хлеба с тыквенной массой возрастает до 68–72 процентов, что на 18 процентов больше, чем у пшеничного хлеба. Общая хлебопекарная оценка свежее испечённого хлеба показала, что он превосходит контрольный образец многим показателям: по объёму, по форме корки, по пористости мякиша, по вкусу и по кислотности и, что особенно важно, замедляется процесс его очерствения, срок хранения при этом удлиняется до трех суток. Этот хлеб был награждён золотой медалью и дипломом I степени в 2006 году в Москве [1, с. 37–39].

В 2009 году другая группа ученых из того же университета Г. Г. Сочиянц, Т. В. Щеколдина, Л. К. Бочкова продолжили исследования темы обогащения хлебобулочных изделий белковыми компонентами и предложили в качестве белковой добавки использовать изолят из шрота подсолнечного. Проведенные исследования показали, что аминокислотный состав белкового изолята из подсолнечного шрота характеризуется наличием восьми незаменимых аминокислот, высоким содержанием аспарагиновой и глутаминовой кислот, аргинина, гистидина, аланина, пролина, серина и глицина. При внесении 3% белкового изолята аминокислотные скоры валина, лизина, треонина, фенилаланина и метионина увеличиваются с 6,5 до 11,3 процентов, тирозина – на 26 процентов, а триптофана – даже превышают значения в идеальном белке. При добавлении 5-ти процентного белкового изолята аминокислотные скоры треонина лизина, метионина и тирозина возрастают на 11,5, 15,4, 21 и 40 процентов соответственно. Скор фенилаланина приближается к значению его в идеальном белке, а валина – уже превышает значение в идеальном белке. Внесение 10 процентного изолята увеличивает белковые скоры лизина и метионина на 23 и 49,2 процентов соответственно. Аминокислотные скоры тирозина и треонина приближаются к значениям их в идеальном белке, а фенилаланина – превышают значения аминокислотного сора в идеальном белке. Эти данные свидетельствуют о том, что белковый изолят из подсолнечного шрота повышает в пшеничном и ржаном хлебе общее содержание белка и приближает содержание некоторых дефицитных аминокислот к нужному уровню [15, с. 216–217].

Остробородова С. Н. из Воронежской государственной технологической академии предложила использовать в качестве белкового обогатителя белково-жировую эмульсию, в которую входят жир животный пищевой костный, соевый изолят, оливковое масло и измельченные ядра кедрового ореха. Использование данной эмульсии позволяет интенсифицировать процесс приготовления теста, улучшать качество готовых изделий, сбалансировать жирокислотный и аминокислотный состав, повысить биологическую и пищевую ценность, придать изделиям функциональную направленность. На основе этой эмульсии был предложен рецепт сдобных пшеничных сухарей [6, с. 20–23].

Опираясь на опыт коллег, Пащенко Л. П. из Воронежской государственной технологической академии опять обратился к теме обогащения хлеба белковыми элементами. На этот раз в роле добавки выступил измельченные пророщенные семена нута, выращенного в средней полосе России. Нут по биологической ценности опережает чечевицу и горох и уступает только сое. Количество белка в нем варьируется от 20,1 до 32,4 процента. Он представлен в основном альбуминами (10–20%) и глобулинами (60–90%). Также семена нута богаты фосфором, калием, магнием, железом и кальцием, витаминами группы В, аскорбиновой кислотой и бета-каротином. Было установлено, что для достижения оптимальных показателей биологической ценности хлеба в муку необходимо внести 40% нутовой массы. Прямое введение такого количества инородного вещества негативно сказалось на качестве хлеба, потому был использован нутово-дрожжевой полуфабрикат. Биоценность хлеба из муки пшеничной I сорта с такой добавкой возросла на 17,5% [8, с. 24–38].

Группа ученых Н. Л. Ромашко, И. А. Чалова, Н. А. Шмалько из КубГТУ представили еще одну разновидность обогатителей хлеба – зерна амаранта. Они имеют ценные химические элементы в составе, высокую биологическую и пищевую ценность, а также нетрадиционные технологические свойства в составе теста. Перед использованием зерно амаранта очищалось, а потом подвергалось плющению. Далее из хлопьев формировалась мука амарантовая сортовая натуральная, а из крупки извлекается масло и формировался побочный продукт – крупка зародышевая частично обезжиренная, содержащая, соответственно, белковые отруби полуобезжиренные и белковую муку полуобезжиренную (75–82%). Было установлено, что наиболее ценными в пищевом отношении являются частично обезжиренная белковая мука, натуральная сортовая мука и белковые отруби полуобезжиренные. Белковая мука амарантовая является эффективным аминокислотным обогатителем и технологическим улучшителем хлебобулочных изделий из пшеничной муки. Мука сортовая натуральная – эффективный улучшитель качества хлебобулочных изделий из смеси ржаной и пшеничной муки. Белковые отруби частично обезжиренные являются источником пищевых волокон при разработке хлебопекарной продукции диетического, функционального или лечебно-профилактического назначения [13, с. 157–158].

Специалист из Новгородского государственного университета Петрова Е. И. вернулась к идее использования арахисовой массы для улучшения показателей хлебных изделий. Руководствуясь тем, что в бобах арахиса содержится около 35-ти процентов белков, около 50-ти процентов жиров, а также необходимые для человека витамины и микроэлементы, большое количество ненасыщенных жирных кислот, ею были разработаны рецепты сдобных изделий из муки высшего сорта, обогащенные белковой арахисовой массой с добавлением корицы и ванилина [10, с. 168–169].

Далее переняли эстафету благовещенские коллеги из ГНУ «Всероссийский научно-исследовательский институт сои Россельхозакадемии» – Доценко С. М., Скрипко О. В., Кубанкова Г. В., Обухов Е. Б., Коршенко Л. О. Они предложили обоснование использования белково-углеводной соевой муки в качестве аминокислотного компонента. Экспериментальная мука была изготовленная путем измельчения вторичного соевого сырья (ВСС), полученного при производстве необезжиренной соевой муки.



Преимущество данного вида соевого сырья по сравнению с другими соевыми аналогами (изолятами, концентратами, обезжиренной соевой мукой) заключается в том, что оно содержит в себе множество ценных ингредиентов. Состав данной естественной композиции на 100 грамм представлен следующим количеством: белков – 24,3–25,6 грамм; липидов – 5,0–5,7 грамм; углеводов – 56,4–59,9 грамм, в том числе 44,0–45,0 грамм клетчатки; минеральных веществ – 3,9–4,2 грамм; витамина Е (токоферолов и токотриенолов) – 15,5 миллиграмм. Проведенные исследования дали возможность разработать технологию производства белково-углеводной муки на основе ВСС (вторичного соевого сырья), а также научно обосновать целесообразность ее использования в технологии производства хлеба и мучных кондитерских изделий для повышения их пищевой и биологической ценности [2, с. 11–17].

Продолжили исследования сотрудники Алтайского государственного аграрного университета» – Ю. В. Колмаков, Л. А. Зелова, И. В. Пахотина. Для эксперимента были отобраны мука пшеничная 1-го сорта – 13,17 процентов, мука общего назначения М75–23 – 10,37 процентов, овсяная – 15,73 процентов, ячменная – 17,94 процентов, фасовая – 24,00 процентов, кукурузная – 6,55 процентов, ржаная обдирная – 10,37 процентов. Было приготовлено 14 образцов хлеба опарным, безопарным (на заварке) и интенсивным методами. Лучшими вариантами белкового хлеба из многокомпонентных смесей оказались два образца: первый (80 процентов пшеничной муки, по 5 процентов ячменной, овсяной, фасовой, кукурузной муки) – характеризуется максимальным объёмом хлеба и сохранением его качества при невысоком повышении показателей белковости: превышает контрольную выпечку на 2,05–2,53 процента; второй образец (65 процентов пшеничной муки, 15 процентов ячменной, 15 процентов фасовой, 5 процентов кукурузной муки) – значительно повышает процент белка в хлебе, сохраняет хорошее качество, но уменьшает объём. Количество белка во втором образце – 1,99–3,02 процента (мука первого сорта) и на 1,76–3,07 процентов (мука общего назначения). Было установлено, что лучший результат по белковости и качеству дает мука пшеничная хлебопекарная первого сорта, так как мука общего назначения оказывает фоновое ухудшение качества менее белкового готового хлеба из многокомпонентных мучных смесей [3, с. 133–136].

Исходя из того, что дефицит белка в рационе многих российских граждан является актуальной проблемой, отечественные ученые ищут пути ее решения. Основываясь на том, что хлебобулочные изделия постоянно присутствуют в рационе, они предлагают внести в них белковосодержащие компоненты. Экспериментальным путем доказана эффективность нескольких категорий сырьевых добавок:

а) животного происхождения: сухой белковый полуфабрикат, получаемый из костной массы, с добавлением витамина С и ферментного препарата;

б) растительного происхождения: белково-липидная паста из семян тыквы, изолят из подсолнечного шрота, необезжиренная соевая белково-углеводная мука; композитная смесь ячменной, фасовой, кукурузной и пшеничной муки, арахисовая масса, дробленый кунжут, измельченный нут, плющенные семена амаранта;

в) смешанная: жир животный пищевой костный, оливковое масло, соевый изолят, измельченные ядра кедрового ореха.

Нами были проведены эксперименты по обогащению хлебобулочных изделий по варианту «б». Хлебобулочные изделия, содержащие муку растительного происхождения (из семян тыквы, кунжута, кукурузы) имели лучшие органолептические свойства и более долгий срок хранения.

Все экспериментальные образцы пригодны для включения в рацион в качестве продукта, восполняющего белковый дефицит, и подходят для питания различных групп населения, особенно для категорий, нуждающихся в усиленном, витаминизированном питании. Дальнейшие исследования и комбинирование различных белковосодержащих добавок поможет определить наиболее оптимальные варианты.

### Библиографический список

1. Вершинина О. Л. Применение белково-липидной добавки из семян тыкв при производстве хлеба / О. Л. Вершинина, Е. С. Милованова, И. В. Шульвинская, В. Н. Белик, В. Г. Щербаков // Известия вузов. Пищевая технология. – 2007. – № 1. – С. 37–39.
2. Доценко С. М. Обоснование технологии белково-углеводной муки из вторичного соевого сырья / Доценко С. М., Скрипко О. В., Кубанкова Г. В., Обухов Е. Б., Коршенко Л. О. // Техника и технология пищевых производств. – 2013. – № 2. – С. 11–17.
3. Колпаков Ю. В. Хлеб из композитных мучных смесей / Ю. В. Колмаков, Л. А. Зелова, И. В. Пахотина // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2015. – № 4. – С. 133–136.
4. Лищенко В. Ф. Мировая продовольственная проблема: белковые ресурсы (1960–2005 гг.) – М.: Делипринт, 2006. – 272 с.
5. Михайлов В. А. Использование высокобелкового растительного сырья в хлебопечении / Михайлов В. А., Вершинина О. Л., Росляков Ю. Ф., Гончар В. В. // Успехи современного естествознания. – 2004. – № 9. – С. 93.
6. Остробородова С. Н. Хлебобулочные изделия пониженной влажности на белково-жировой эмульсии // Современные наукоемкие технологии. – 2008. – № 9. – С. 20–23.
7. Пащенко Л. П. Новое в технологии хлеба с сухим белковым полуфабрикатом из кости / Л. П. Пащенко, Ю. Н. Рябикина, И. А. Никитин, М. Л. Файвишевский // Хранение и переработка сельхозсырья. – 2004. – № 8. – С. 55–58.
8. Пащенко Л. П. Разработка технологии хлеба, обогащенного семенами нута // Успехи современного естествознания. – 2009. – № 1. – С. 24–38.
9. Пащенко Л. П. Семена кунжута – натуральный обогатитель хлебобулочных продуктов пониженной влажности / Пащенко Л. П., Остробородова С. Н., Пащенко В. Л. // Современные наукоемкие технологии. – 2006. – № 6. – С. 45–46.
10. Петрова Е. И. Новый вид хлебобулочных изделий, обогащенный белковой арахисовой массой // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2012. – № 1. – С. 168–169.
11. Пучкова Л. И. Технология хлеба / Л. И. Пучкова, Р. Д. Поландова, И. В. Матвеева. – СПб.: ГИОРД, 2005. – 559 с.: ил. (Технология хлеба, кондитерских и макаронных изделий: Уч. для вузов: В 3 ч.; Ч. III).
12. Рогов И. А. Химия пищи: Учебник для студ. вузов / И. А. Рогов, Л. В. Антипова, Н. И. Дунченко. – М.: КолосС, 2007. – 853 с.
13. Ромашко Н. Л. Использование продуктов помола зерна амаранта в хлебопечении / Н. Л. Ромашко, И. А. Чалова, Н. А. Шмалько // Международный журнал экспериментального образования. – 2010. – № 8. – С. 157–158.

14. Сидельников А. А., Ковалева Л. И. / Хлеб – Стратегическое оружие победы // Человек и война. Причины и цена победы СССР в Великой отечественной войне 1941–45 гг. (VII Кирилло-Мефодиевские чтения) – Материалы межрегиональной научно-практической конференции 25 мая 2010 года. – Луга, Ленинградской области: КГУ им. Кирилла и Мефодия, 2010. – С. 172–177.
15. Щеколдина Т. В. Использование белка из подсолнечного шрота в хлебопечении / Г. Г. Сочиянц, Т. В. Щеколдина, Л. К. Бочкова // Матер. I Всерос. науч.-практич. конф. молодых ученых «Научное обеспечение агропромышленного комплекса», КубГАУ, Краснодар, 2007. – С. 216–218.



## ПО МАТЕРИАЛАМ НАШИХ ВЕБИНАРОВ



### **Panikkos Poutziouris**

*BA Economics, MBA, Ph.D.*

*Professor in Entrepreneurship & Family Business  
Centre for Entrepreneurial Development-Alliance-  
Research*

*School of Business & Management*

*UClan Cyprus – The Enterprising British University*

*ppoutziouris@uclan.ac.uk*

### **IN THE HORIZON OF AUTHENTICITY: OLEASTRO ENTERPRISES, Ltd.**

**Abstract:** *This case reviews the entrepreneurial development of Oleastro Enterprises Ltd, a Cyprus based family business, that has pioneered in the organic olive oil market with an integrated business model. As micro-enterprisers, operating in the young organic market in Cyprus, its founders have managed to develop an integrated production and trading business model that has been credited for their innovative practices. The profitability from the cultivation, production and trading of organic olive oil and related by-products have been invested in the promotion of new business model – a recreational and educational Olive Park. The fledging enterprise is now exploring new venture ideas that will contribute to both enhanced operational efficiencies of the core business, diversification via growth and alliances with other local artisan ventures, producing related traditional products. The Oleastro entrepreneurial team of owner-managers navigate their venture along core and emerging growth horizons, ranging from agro-farming to heritage agro-touristic units.*

**Keywords:** *small business, growth horizons, innovation, integrated agro-farming tourism.*

#### **Profile of the business**

Oleastro Enterprises, [www.oleastro.com.cy](http://www.oleastro.com.cy), was founded in the beginning of the new millennium by the Ellinas family – copreneurs Lina and Andreas and their two children, Daniel and Natalie. Oleastro's line of business incorporates production, extraction, bottling, trading of top quality organic olive oil, special interest/agro tourism.

The Ellinas family had no previous experience in the field of olive oil processing, but they were endowed with a piece of land and respect for the Mediterranean love affair with olive trees. Thus, they planted hundreds of olive trees and, as their orchard was growing, they decided to marry tradition and entrepreneurship; Oleastro was launched. The word “Oleastro” is derived from the ancient Greek word for ‘wild olive tree’ that can still be found in many areas of Cyprus. Lina and Andreas, impressed with the back to the future green enterprisers, focused their agro-farming ventures on the organic olive oil market.

The early growth of this the small dynamic company was based on the following vertically integrated ventures: harvesting of olives, processing and bottling of olive oil, fabrication of olive oil by-products and, of course, trading olive oil and other related artizan produce. In addition to the Ellinas family (four people) and two full time employees, seasonal staff is employed, according to fluctuating needs.

### **The Oleastro Process**

The principal guidelines for organic production are to use materials and practices that enhance the ecological balance of natural systems and that integrate the parts of the farming system into an ecological whole. Thus, during cultivation there is no use of any chemical products. Olives are harvested in the manual way and the olive oil is extracted on the very same day in the ecological (two-phased) method. The ecological mill, certified to a number of standards (Appendix A lists all the certifications of the process and the products) uses millstones. In this way, organic olive oil ‘Oleastro’ is not only extracted in the most hygienic way, but it also maintains its nutritional and organoleptic properties (taste, aroma, and colour) unchanged. In France, for example, olive oils crushed with millstones are sold at a much higher price than other oils.

The organic olive oil is stored in stainless steel containers in controlled temperatures (12–18 °C). Bottling is also carried out in their own bottling facilities. Organic olive oil Oleastro is sold in green bottles with a narrow bottleneck that prevent light and air penetration, which spoil the product.

Finally, the ‘waste’ – the leaves, crushed kernels and skins – are recycled in the form of organic compost to feed the trees. Part of this is also dried out and used as fuel for the water boiler as an alternative form of energy.

Organic olive oil ‘Oleastro’ comes in a variety of sizes and fancy presentation packaging, plain or with herbs, also in combination with other traditional products (e.g. olives, tapenade, carob honey, balsamic vinegar etc). Premium pricing is a very important factor for the company to cover profitably higher costs for producing organic olive oil. Although, organic olive oil ‘Oleastro’ is tailored for the higher end of the market, the firm initially aimed to be keep pricing stable so as to gain brand loyalty from local and international customers.

### **Pillars of success**

Some of the key factors for the ‘Oleastro’ success are enthusiasm, commitment and efficiency characterising the founding team. The Ellinas family is the driving force of the company. They had no previous experience in the field of olive oil processing. On the contrary, their background and work experience was the one of city dwellers. By the time they took the decision to work in this emerging sector, they have spend a lot of time

studying, visiting similar ventures in Cyprus and abroad. They have build their knowledge base about everything about organic olive oil production.

With creativity and ethos, they embarked on the idea of promoting ‘the civilization of the olive tree’, which became the mission of their company. The sense of synergy between the family and the fact that they had faith and enthusiasm in their business concept gave them courage to proceed with their innovative idea. Their entrepreneurial road map had clear goal, business planning and a clear action plan all along their stages of growth .

It is axiomatic that the founders did enjoy access to enterprise support, networking and social capital, but also business acumen. Lina has got four MSc’s and has been nominated for various entrepreneurial awards in Cyprus and abroad. Andreas, is a successful businessman, having a traditional restaurant, an Internet café and other similar activities in Limassol.

Herewith some of their accolades: In 2003, Lina Ellinas was nominated and included in the final list of candidates for the International Award of Rural Female Business; in 2005, she was selected by the European Chamber as a woman entrepreneur in male dominated areas; in 2007 she was voted the Young Woman Entrepreneur for the year by the the Cyprus Chambers. In 2006, Oleastro was selected as a successful SME (by Cyprus Chambers) for EU SME day; in 2008 they got the International Quality Award (for the olive oil). In 2009, Oleastro Enterprises Ltd was a candidate for In-Business Awards in SME category.

### **Entrepreneurial Developments**

Oleastro Enterprises Ltd. is a family in business, committed to promoting ‘the civilization of the olive tree’, as well as sustainable rural development. As a result, the company has not only introduced the first organic olive oil ‘Oleastro’ in the Cyprus market, but has expanded their portfolio business activities, to create the pioneering *House of the Olive ‘Olestra’*.

This thematic park offers an experience blended with ergonomics, history and tradition, with ecological millstones olive mill, olive oil museum, a gift shop, specializing in olive products and a visitors’ center. The House of the Olive ‘Oleastro’ is situated 3 km from the village of Anogyra, close to the wine route and close to touristic attractions (e.g. Greco-Roman Kourion, Paleo-Pafos, the birthplace of Aphrodite etc.). It is 30 minutes drive from the thriving city of Limassol (international business centre with shipping firms) and from the cosmopolitan Pafos, famous for the upper market tourist resort.

At a later stage, the Olive Park was created which is the only olive park in the world where actual farming and olive oil production take place in addition to exhibits and representations. For the kids, there is a playground, artist’s corner or they can take a ride on ponies at the park. The organic café/restaurant serves traditional home made Cypriot meals.

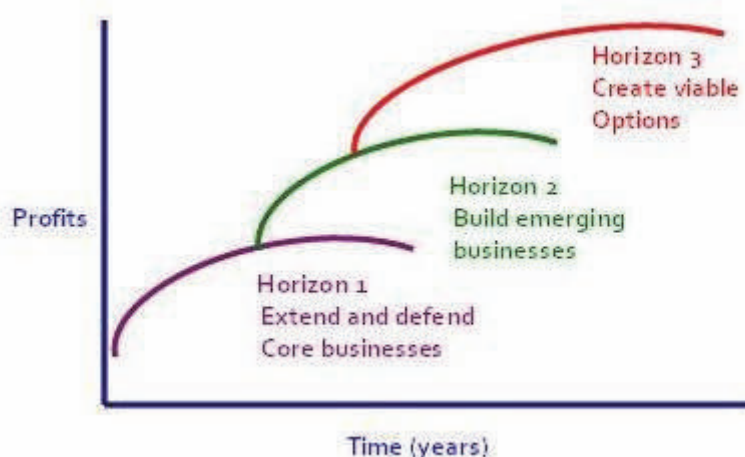
Today, ‘Oleastro’ enjoys the pilgrimage and custom of fans of all ages, as it is on the tourist and excursion map of locals, schools, and visitors. Moreover, it hosts and organizes seminars and events like art exhibitions, literary and cookery evenings.

The latest meta-growth development includes the promotion of local artisan produce (e.g. carob syrup and other carob products, olive oil cosmetics, etc.) that is included in a gift bag with the company logo and sold in their gift shop and other points of sales e.g. airports and souvenir shops, organic stores etc.

## The Growth Horizons

The development strategy of Oleastro follows the three horizons framework featured in ‘The Alchemy of Growth’ (1999), which provides a structure for innovation inspired growth.

**Building the Core Business:** Horizon one represents Oleastro’s core businesses that provide the greatest profits and cash flow. Here, the owner-managers of Oleastro have concentrated strategic effort on how to improve performance via scaling up operations to allow for better performance. The challenge has been how to get more value added growth, reaching production efficiency through economies of scale, utilization of its production and distribution capabilities, and breaking out from doing business locally to deliver its products beyond national frontiers. As premiere quality product, with organic certification by LACON and HACCP for food safety and hygiene; registrations with ISO9001:2000 for quality and ISO14001:2004 for environmental protection, the firm is naturally market leader in Cyprus, opening its wings to do business across frontiers in Greece, UK Japan, Germany.



Source: ‘Alchemy of Growth’, by Mehrdad Baghai, Stephen Coley and David White, Orion Business Books, 1999.

**New Business Models:** Horizon two encompasses emerging growth opportunities, including rising entrepreneurial ventures. Oleastro has invested in a new business model – the Olive Park – that triggered new revenue stream but also through the enlarged operations also supports the performance of the core business. Given the association of the family with the hospitality and tourism they have also launched an authentic traditional taverna that serves visitors, but also caters for special occasions.

**New Venture Ideas:** Horizon three involves the exploration of new projects and ventures that will allow the development of emerging new business.

More specifically, Oleastro enterprises capitalises on its brand and embraces other local artisan ventures producing traditional products, such as carob syrup, to cooperate in the promotion of Anogyra authentic produce. Oleastro sources these authentic delicacies from micro artisan enterprises in the region and integrates them into the ‘Oleastro Anogyra gift bag’ that distributes to plethora points of sales, including the Oleastro gift shop.

The Oleastro entrepreneurial team manages businesses along all three horizons concurrently. The horizontal axis of this framework demonstrates the innovation cycle by which businesses and ventures are developed; from horizon three to horizon two and who knows one day from horizon two to horizon one. On the vertical, the model represents the growth in value added that the company and its integrated business units achieve by supporting entrepreneurial acts across all three horizons.

### **The next phase of growth – barriers and challenges**

Oleastro Enterprises Ltd has made it to the pantheon of entrepreneurial small giants. The Ellinas family and their Olive Park Oleastro have been made news in the local and international TV and radio channels around the world such as the CyBC, the CNN, the Euronews, the Discovery Channel, etc. Likewise, there have been numerous articles in the local and other European printed media.

In less than a decade, the business consolidated as the local market leader in organic olive oil and created the Olive Park – ‘Oleastro’, which features interactive themes from the 60,000 years of the civilization of the olive. The park, a tribute to this wonderful tree that has healed and nourished Cypriots for thousands of years, is both educational and recreational for all ages. Mastering the managerial challenges of coping with growth pains and navigating the family in business in the quest for new growth avenues is essential, as the owning family will multiply. On the strategic map, new product and market development combined with their commitment to promote sustainable development of the local agrotouristic eco-system, has resulted in alliances with other artisans, vital for the sourcing and trading of traditional Anogyra’s produce, such as carob products – historically referred to as the ‘black gold’ of Cyprus.

As member of the Cyprus Chamber of Commerce and Industry, the Cyprus Association for Cultural & Special Interest Tourism, the Cyprus Sustainable Tourism Initiative and the Slow Food Movement, they inspire more followers in the sustainable rural development, combining respect for authenticity, environment protection, social responsibility and promotion of tradition and authenticity.

### **Appendix A:**

**Organic Olive Oil Oleastro** is the only one in Cyprus that ...

- Is *organic* (produced without the use of any chemicals and is certified by LACON for organic farming). It is produced *in Oleastro own olive groves* with love and care for this blessed tree. The Oleastro team control fully the cultivation and the harvest, during which only the healthy is selected, and the extraction process takes place on the same day. This is the only way to ensure high olive oil quality.
- Is *extracted in the Oleastro own olive mill* that is certified to ISO22000 (food safety), ISO 9001 (quality), and ISO14000 (environmental management) using *cold pressing and millstones* so that the olive oil preserves fully its nutritional and healing properties. This is the only way to ensure the preservation of the polyphenols without which the olive oil goes rancid and loses its organoleptic characteristics (flavor, aroma, color).
- Is *stored directly into their own reservoirs* in a storage room certified to ISO22000, ISO 9001, and ISO14000 standards. Therefore, the olive oil *is spared unnecessary transport* that has a negative impact on the quality. The reservoirs are made of *stainless steel*, the only way for the olive oil to maintain all its *properties and characteristics unchanged*.



- Its production process is *under the control of the company and the Oleastro team under all stages* (cultivation, extraction process, storage, bottling). We are more than just olive oil traders.
- Has been credited with *awards and distinctions*: Quality Award 2008, ISO22000 certificate (food safety), ISO 9001 certificate (quality), ISO14000 certificate (environmental management), LACON certificate (organic farming). It is the first Cyprus organic olive oil that can be found not only in the Cyprus market, but also in gourmet markets in the European Union, USA, and Japan.
- Comes in a *large presentation variety* (from 40ml to 1lt) in stylish handmade ceramic bottles in olive design, wooden presentation boxes, sacks, baskets etc. as well as in combination with other Cyprus organic products, such as carob honey, balsamic vinegar, and herbs. The family take pride in being the first company to have upgraded Cyprus olive oil from a mere cooking ingredient to a elegant gift idea.
- Is frequently selected as a *representative gift of authentic Cyprus* (e.g. by the Cyprus Tourism Organization, conferences, travel agents, and private companies).
- Is the epitomy of authenticity, marrying tradition – culture, with innovation in harmony with nature.



**Мария Александровна Иванова**

*менеджер по электронному маркетингу  
отель Radisson Sonya (Санкт-Петербург)  
maria.kushcheva@radissonblu.com*

**Maria A. Ivanova**

*Digital Marketing Executive  
hotel Radisson Sonya (Saint-Petersburg)  
maria.kushcheva@radissonblu.com*

**EXPERIENCE MEETINGS – ТЕХНОЛОГИИ БУДУЩЕГО  
ДЛЯ ПОКОЛЕНИЯ МИЛЛЕНИУМА**

**Аннотация:** Крупнейший в Европе гостиничный бренд Radisson Blu, известный, в том числе и благодаря своим уникальным фирменным услугам, представил новую концепцию проведения деловых мероприятий – «Эволюция мероприятий» (Experience Meetings). Эта концепция предлагает инновационный подход к важным составляющим деловых встреч и мероприятий таким, как организация рабочего пространства в переговорных комнатах, концепция питания и возможность быть on-line, одновременно сделав акцент на высокий уровень сервиса.

**Ключевые слова:** эволюция мероприятий, миллениалы, Radisson Blu, «Пицца для ума», Brain Box.

**EXPERIENCE MEETINGS – INNOVATIVE CONCEPT OF  
HOTEL TECHNOLOGIES FOR MILLENIALS**

**Summary:** Europe's largest hotel brand Radisson Blu, known for its unique proprietary services, introduced a new concept of business events – Experience Meetings. This concept offers an innovative approach to an important component of business meetings and events such as the organization of the working space in the meeting rooms, the concept of power and the opportunity to be on-line, at the same time focusing on the high level of service.

**Keywords:** Experience Meetings, millennials, Radisson Blu, Brain Food, Brain Box.

На сегодняшний день MICE-мероприятия являются одним из ключевых источников дохода для отелей. Любой, даже самый небольшой отель, имеет в своей инфраструктуре конференц-зал или, как минимум, переговорную комнату. Организаторы

мероприятий зачастую выбирают именно отель в качестве площадок для своих мероприятий [2]. Этому способствует не только удобство расположения гостиниц, выбор конференц-залов и их техническое оснащение, но и возможность получить сервис в соответствии с последними международными стандартами и тенденциями индустрии мероприятий.

Организация мероприятий в сегодняшнем мире ушла далеко от стандартного набора – помещение, стулья и перерывы на питание. Сегодня в мире современных технологий и социальных медиа очень важно найти тот самый фактор конкурентоспособности, с помощью которого отель сможет покрыть сразу несколько сегментов потребителей, имеющих совершенно различные ожидания. Для современного поколения становится все более важным техническое оснащение, комфорт, в некоторой степени необычность помещения и/или процесса прохождения мероприятия, сопричастность и многое другое. К тому же современный ритм жизни влечет за собой высокую мобильность, а значит – необходимость быстрого бронирования [3].

Современные путешественники хотят быть более экологически осведомленными и технологически целенаправленными, чем предшествующее поколение.

Согласно новейшему исследованию IMEX America 78% респондентов высказались, что включение всех чувств человека во время встреч делает ее более качественной и плодотворной [9]. Креативные пространства позволяют встречам быть более продуктивными, а компаниям они, в свою очередь, дают конкурное преимущество.

Отели активно адаптируются к запросам современных путешественников, родившихся в 90-е гг. Это поколение современных путешественников получило название поколение миллениума (миллениалы, поколение next, поколение игрек) – это люди, родившиеся с 1981 по 2000 год и отличающиеся глубокой привязанностью к цифровым технологиям. Они много путешествуют, в том числе по работе. Бизнес-туристы в возрасте до 30 лет путешествуют в среднем 4,7 раза в год. В возрасте от 30 до 45 лет – 3,6 раза в год [1]. Запросы поколения миллениума отличаются от требований других типов гостей. Чтобы привести миллениала в свою гостиницу, необходимо понимать, чего он хочет. Для этого поколения важны, в частности: достоверность информации, которую они получают на сайте, и опыт проживания в отеле.

Почти половина (46%) потенциальных путешественников, планирующих свои деловые мероприятия и проводящих исследование рынка с мобильных устройств и на нем же принимающих окончательное решение, сам процесс бронирования осуществляют иным образом (ПК, ноутбук и т. д.). Это может быть обусловлено различными причинами, такими как неудобство навигации на мобильной версии сайта, сложная система оплаты, соображения безопасности и т. д.

Radisson Red (линия от Carlson Rezidor Hotel Group) дебютировала в середине 2015 года с предложением для современных путешественников, которые хотят через отель погрузиться в местную культуру. Ставка делается на технологии, современный дизайн, простую качественную еду (бар и гастроном вместо ресторана с полным спектром услуг) и пространство для знакомства и общения. Современные бизнес путешественники с удовольствием совмещают деловую поездку с возможностью провести немного больше времени в дестинации и познакомиться с местными достопримечательностями.

Сегодня современный человек проводит большую часть своего времени в интернете, поэтому наличие хорошо оснащенного и регулярно обновляемого сайта является обязательным условием для претендующей на успех гостиницы. Сайт обеспечит потенциальных гостей необходимой информацией, и заставит потенциальных путешественников забронировать номер именно в этой гостинице. Любой, кто путешествовал, подтвердит: технологии уже проникли во все без исключения аспекты современной гостиницы, начиная с ресторана и заканчивая процессом бронирования номеров. Однако нынешняя эра мобильных устройств непременно приведет к следующей волне прогресса, оптимизируя абсолютно все сферы деятельности гостиницы: от количества персонала, необходимого для обслуживания постояльцев, до доходности номера (RevPAR).

Другой характерной чертой поколения миллениалов является желание получить незабываемый опыт от посещения мест и объектов. Согласно данным маркетингового агентства HeBS Digital, бронь гостиниц составляет 39% в списке покупок, которые современные путешественники не сделают без ознакомления с мнением других людей [5]. Они любят хвастаться перед друзьями в Facebook, Twitter или на FourSquare, демонстрируя, где они находятся, что делают, что едят и пьют [8]. Поэтому для того, чтобы преуспеть в онлайн-маркетинге на рынке индустрии гостеприимства, необходимо, чтобы продукция была настолько интересна, чтобы ею хотелось поделиться с другими подписчиками. А для этого она должна быть современной, оригинальной, или просто отличающейся от всего остального. В отеле должно быть что-то уникальное, будь то стиль, дизайн, технология, окружение или обслуживание. Необходимо создать что-то такое, чем гость обязательно захочет поделиться в социальной сети, сделать фотографию, чтобы ее потом воспроизвели. Если на сайте гостиницы нет раздела с отзывами гостей, то миллениал вряд ли выберет ее для проживания или проведения мероприятия.

В свою очередь, отельеры должны быть готовы к получению и негативных отзывов от гостей-миллениалов. 26% опрошенных компанией USAtoday, отметили, что они послали минимум один негативный отзыв за прошедший год [7].

Перед покупкой миллениал сравнивает цены на разных площадках. По версии новостного агентства Hotel Interactive, он проверяет 10,2 ресурса до бронирования. Получается, чтобы привлечь миллениала, нужно не только передать ему опыт проживания предыдущих гостей отеля, необходимо еще выставить конкурентоспособный прайс-лист. 80% представителей поколения миллениума пользуются смартфонами, а это значит, что гостинице нужна мобильная версия сайта. Другой очевидный must-have – бесплатный и быстрый Wi-Fi на территории отеля.

Одним из новых решений стала недавно созданная сетью отелей Radisson Blu концепция SMART meeting или Experience meetings (умные мероприятия). Она строится на нескольких столпах: гибкий выбор переговорных комнат, использование современных технологий, внедрение или расширение программ лояльности.

«Эволюция мероприятий» – это новое предложение, действующее в 255 отелях Radisson Blu, которые в совокупности предлагают более чем 2200 конференц-залов для проведения деловых мероприятий в 55 странах, расположенных в Европе, на

Ближнем Востоке и в Африке (ЕМЕА). В частности, в России программа «Эволюция мероприятий» доступна в гостиницах бренда Radisson в Москве (3 отеля), Санкт-Петербурге (2 отеля), Сочи и Калининграде, которые располагают более чем 50 конференц-залами для проведения событий любого масштаба, от камерных встреч до масштабных конференций и форумов.

Особый упор в подобных проектах идет на питание и его презентацию. Употребление правильной пищи – «Пищи для ума» – способствует увеличению результативности, концентрации и снижению уровней стресса. Готовятся небольшие порции питательных блюд, стимулирующие умственную активность и поддерживающие уровень сахара в крови, причем порции рассчитаны «на один укус». Если сэндвичи, овощи и фрукты довольно легко можно представить в таком небольшом объеме или виде, то супы, салаты и горячее уже сложнее. Тем не менее, сейчас становится модно делать суп-пюре и наливать его в большие стаканы с трубочками. Салаты раскладываются порционно в небольшие банки с крышками, их необходимо встряхнуть для перемешивания салата и соуса. Горячие блюда подаются по типу канапе на небольших шпажках. Даже музыка в перерывах оговаривается особо – недавнее исследование показало, что музыка в стиле барокко способствует поддержанию энергии [6].

Отдельный раздел организации подобных программ посвящен созданию креативной обстановки в помещениях, где проходят мероприятия – Brain Box. Яркое освещение, аудио-видео сопровождение и мягкая мебель увеличивают вовлеченность участников. Некоторые компании-организаторы даже используют надувные мячи для увеличения активности участников во время мероприятия.

Пожалуй, одним из самых важных трендов современности можно назвать информационные технологии и повышенные требования к ним. Заказчик сегодня становится более искушенным и предъявляет высокие требования к оснащенности площадок, поэтому такое оборудование, как проекторы, беспроводные аудио и видео техника являются важнейшим конкурентным преимуществом при организации MICE-мероприятий.

Единый пульт управления всего зала с планшета может стать одним из важнейших пунктов выбора той или иной площадки. Специальные приложения для смартфонов позволяют организаторам в режиме реального времени попросить удлинитель и тому подобное, облегчая коммуникацию. Однако самой важной услугой, предлагаемой конференц-залом, единогласно считается станция для подзарядки телефонов и планшетов разных брендов.

Четвертый элемент – это глобальная программа лояльности Club Carlson от компании Rezidor. Она позволяет стимулировать event-менеджера компании-заказчика: в соответствии с баллами, накопленными за организацию мероприятий, event-менеджер может забронировать бесплатное проживание в одном из отелей компании в любой точке мира.

Получившее большое распространение правило Парето гласит, что лишь 20% клиентов дают вам 80% прибыли, остальные же зачастую тратят время вашего персонала, при этом, не принося особых доходов. Это правило справедливо и для организации мероприятий. Поэтому для отеля важнее не столько привлечь новых клиентов

(хотя это необходимо для роста), сколько удерживать уже имеющихся клиентов, усиливать и растить их приверженность, т. е. добиваться того, чтобы люди не только сами находили информацию о новых услугах, но также хвалили и рекомендовали отель своим знакомым.

Возвращаясь к миллениумам, можно обратить внимание на следующие цифры:

- 84% клиентов готовы заходить на сайты компаний, реализующих программы повышения лояльности;
- 75% клиентов отдадут предпочтение той компании, которая предоставляет скидки в режиме реального времени во время заказа услуг со смартфонов;
- 73% миллениалов готовы участвовать в различных программах лояльности со своих мобильных устройств [1].

И, наконец, пятая составляющая концепции – программа ответственного подхода к экологии и окружающей среде Think Planet, когда гости могут, например, проводить встречи, используя раздаточные материалы на электронных носителях, экономя бумагу.

К 2020 году больше половины заказчиков мероприятий будут миллениалы, а использование современных технологий – это путь к их привлечению. Они больше путешествуют, чем старшие поколения, так как считают, что личные встречи крайне важны для деловых переговоров. Они отказываются от проведения стандартных мероприятий и их планирования, спонтанность и глубокое погружение в социальные медиа позволяют им увеличивать охват аудитории, не увеличивая при этом бюджета. Именно их по большей мере и влекут SMART концепции, сейчас существующие у большинства международных сетей.

#### Библиографический список

1. Галочкин А. А. Таргетинг: точная настройка на целевую аудиторию. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: <http://www.travelline.ru/upload/iblock/d05/d0523ba80f63c31089a604f4b30cd597.pdf> (дата обращения: 25.11.2015)
2. Иванова М., Егорова А., Агамирова Е. В. Предпродажное и послепродажное обслуживание как фактор повышения качества сервиса и конкурентоспособности предприятий индустрии туризма и гостеприимства. В книге: Актуальные проблемы и перспективы инновационного развития туризма, сервиса и сферы услуг Сборник трудов XVI Международной заочной научно-практической конференции. Редакторы: Огнева С. В., Шемятихина Л. Ю. – М., 2015. – С. 409–413.
3. Новая концепция проведения деловых мероприятий / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: <http://prohotelia.com.ua/2013/03/experience-meetings/> (дата обращения: 01.12.2015).
4. Чипкин Г. В тренде. Будущее семейного туризма – за поколением Y. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: <http://hotelier.pro/tourizm/item/305-millennials/305-millennials> (дата обращения: 02.12.2015)
5. Bremner C. Understanding the 21st century traveller. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: <http://fullboard.info/wp-content/uploads/2013/12/Understanding-the-21st-Century-Traveller.pdf> (дата обращения: 01.12.2015)

6. Designing Multi-Generational Meetings and Conferences / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: <http://blog.cvent.com/blog/executiveoasis/music-for-meetings> (дата обращения: 30.11.2015)
7. Millennial travelers spend more, complain more. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: <http://www.usatoday.com/story/travel/2013/10/14/millennials-expedia-travel/2966959/> (дата обращения: 02.12.2015)
8. Safer M. & Starkov M. Smart Hotelier's 2014 Top Ten Digital Marketing Resolutions. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: [http://cdn.hebsdigital.com/1492126425/cms/pressroom/14\\_smart\\_hoteliers\\_top\\_ten\\_digital\\_marketing\\_resolutions.pdf](http://cdn.hebsdigital.com/1492126425/cms/pressroom/14_smart_hoteliers_top_ten_digital_marketing_resolutions.pdf) (дата обращения: 02.12.2015)
9. Wow Attendees with Multisensory Events / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – URL: <http://www.smartmeetings.com/news/trends/79306/multisensory-events-touching> (дата обращения: 30.11.2015)



## СТАТЬИ НАШИХ МАГИСТРАНТОВ



**Ольга Вячеславовна Цалемчук**

*магистрант*

*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет*

*olga.thal@mail.ru*

**Olga V. Thalemchuk**

*Master student*

*Saint-Petersburg State University of Economics*

*olga.thal@mail.ru*

### СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ В СОВРЕМЕННЫХ ПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

**Аннотация:** В статье рассмотрены основные направления развития сферы туризма, охарактеризованы последние тенденции, связанные с ситуацией на мировой арене, а также в нашей стране. Определено понятие стратегии и стратегического менеджмента в туризме, рассмотрены основные стратегии туристских предприятий в условиях кризиса, изучены вопросы, связанные с методами продвижения туристского продукта в современных условиях.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, туризм, стратегия интеграции, слияние и поглощение.

### STRATEGIC BEHAVIOR OF A TRAVEL COMPANY IN MODERN POLITICAL SITUATION

**Summary:** The article describes the main directions of development of tourism, described recent developments in the situation on the world stage and also in our country. Define the concept of strategy and strategic management in tourism, the basic strategy of tourism enterprises in the conditions of crisis, explored issues related to methods of promotion of the tourist product in modern conditions.

**Keywords:** strategic management, tourism, integration strategy, mergers and acquisitions.



На сегодняшний день нельзя переоценить важность сферы туризма, поскольку туризм является важнейшей отраслью экономики и одной из динамично развивающихся областей мирового хозяйства. Для многих стран туризм является неотъемлемым источником валютных поступлений, обеспечивает занятость населения, способствует расширению международных контактов.

Сегодня, в условиях кризиса особую значимость в туризме приобретает стратегический менеджмент, поскольку туристский продукт имеет свои существенные особенности. Исследованием особенностей туристского продукта занимались такие ученые как Виноградова Т. В., Воронов Д. Е.<sup>1</sup>

Проводя оценку их исследований, можно сделать вывод о том, что туристский продукт носит неосязаемый характер, потенциальный покупатель получает коммуникационный сигнал через посредника, в лице средств массовой информации, каталогов, афиш, проспектов и тому подобного.<sup>2</sup> Кроме того, турист поддается комплексному влиянию, поскольку на то, пожелает ли он после возвращения из путешествия снова прибегнуть к услугам той или иной компании, влияет много независимых от нее факторов: поведение обслуживающего персонала гостиницы, вид из окна и даже погода на курорте<sup>3</sup>. Сложность продвижения туристского продукта также заключается в том, что эту услугу нельзя изучить либо попробовать до получения, поэтому клиента нужно убедить поверить поставщику на слово.

Особенность изучения стратегии продаж туристского продукта заключается в том, что в современных условиях глобального рынка конкурирующих туристских организаций, значительно возросли требования потребителей к качеству предоставляемых туристских продуктов. По мнению таких авторов, как А. С. Запесоцкий, в данных условиях многие организации не в состоянии удовлетворить клиентов, рационально использовать потенциал своих работников, обеспечить качественное обслуживание клиентов и т. п.<sup>4</sup>

Кроме того, в современных условиях мы можем наблюдать изменения, происходящие в сфере туризма в связи с событиями на мировой арене. В первую очередь, это ухудшение отношений ряда стран, что повело за собой введение санкций, девальвация рубля, вызванная падением курса нефти, громкие банкротства ведущих туроператоров России, возросшее недоверие людей к туристским фирмам.

В туризме одной из особенностей является большое разнообразие потребителей туристских услуг. Различные категории туристов отличаются целями поездки, своими требованиями к туристским услугам, а также ценой, которую они готовы и в состоянии заплатить за туристскую услугу. Классификация туризма хорошо разработана, например, в работах В. Гуляева, В. Герасименко и других авторов<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Виноградова Т. В. Технология продаж услуг туристской индустрии: учебник для студ. высш. учеб. заведений / Т. В. Виноградова, Н. Д. Загорин, Р. Ю. Тубелис. – М.: Издательский центр. Академия, 2011. – С. 101; Воронов Д. Е. Организация туристского бизнеса. – СПб.: Питер, 2013. – С. 55.

<sup>2</sup> Виноградова Т. В., Мазаева Н. П. и др. Основы стратегического планирования развития инфраструктуры регионального туристского комплекса. – М.: Маркетинг, 2012. – С. 54.

<sup>3</sup> Воронов Д. Е. Организация туристского бизнеса. – СПб.: Питер, 2013. – С. 55.

<sup>4</sup> Запесоцкий А. С. Стратегический маркетинг в туризме. Теория и практика. – СПб.: Изд-во СПбГУП, 2013. – С. 115.

<sup>5</sup> Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности: Учеб. пособие. – М.: Проспект, 2012. – С. 152, Герасименко В. Г. Основы туристического бизнеса. – М.: Прогресс, 2014. – С. 198.

Ну, и наконец, нельзя не сказать о теракте на борту самолета, совершавшего рейс из Египта в Санкт-Петербург, повлекшем за собой отмену рейсов в Египет. Правительство также не исключает возможности отмены рейсов и в другие страны арабского мира, а также страны Европы. Пока рано говорить о закрытии железного занавеса, но сегодня очевидным становится то, что спрос на авиабилеты резко упал, авиаперевозчики несут огромные потери.

Исходя из выделенных выше обстоятельств, можно сказать, что за последние годы никогда еще ситуация в сфере туризма не была столь неблагоприятной как в данной комбинации негативных обстоятельств. В этих условиях на первый план выдвигается стратегическое управление, поскольку только правильно подобранная стратегия с учетом всех динамично изменяющихся обстоятельств позволит компаниям выжить и продолжить развиваться на рынке туристских услуг. Все вышеизложенное обуславливает актуальность и значимость выбранной темы исследования.

Основной задачей данного исследования является изучение стратегического менеджмента в туризме.

Прежде чем охарактеризовать стратегический менеджмент в туризме, определимся с самим понятием стратегии в туризме. Само слово стратегия обозначает формирование видения, миссии, целей, ценностей, направления движения туристской организации на рынке. Соответственно, стратегический менеджмент представляет собой процесс реализации и разработки стратегии. Как мы уже определили выше, стратегия предприятий и организаций туристской индустрии будет разрабатываться на основе существующих тенденций данной отрасли. Перечислим основные стратегические направления развития, которые могут быть перспективными для компаний, работающих в сфере туризма.

Итак, в первую очередь будут происходить интеграционные процессы. Стратегия интеграции характеризуется как стратегия роста и развития компании, которая предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур. Стратегии интеграции сейчас ярко выражены в туристской отрасли, где происходит сращивание отдельных видов бизнеса. Например, в гостиницах теперь располагаются не только номера, но и рестораны, развлекательные и спортивные комплексы и т. д., чтобы постояльцы могли получить и другие услуги прямо на территории заведения.

Кроме этого, нельзя не говорить о процессах демократизации, т. е. сфера туризма и вообще любые туристские заведения будут стараться привлекать людей не только с высоким достатком, но и со средним и низким уровнями достатка, чтобы обеспечивать постоянный поток клиентов.

Безусловно, в сложившихся условиях на рынке туристских услуг выживут сильнейшие, поэтому с уверенностью можно говорить о том, что будут происходить процессы слияния и поглощения. Стратегия слияния и поглощения используется как инструмент укрепления бизнеса и капитала, когда более крупные и сильные компании поглощают либо объединяются с более мелкими организациями, при этом достигая двух приоритетных целей. В первую очередь, это устранение конкурентов, а, кроме того, это расширение бизнеса за счет присоединения новой структуры и в некоторых случаях выхода на новые рынки. В туризме эти процессы происходят достаточно час-

ти и динамично, образуя, к примеру, сети организаций, работающих под одним названием и поддерживающих определенный уровень сервиса<sup>6</sup>. Это происходит как в гостиничной сфере, так и в сфере перевозчиков. В качестве примера можно привести «Азимут Менеджмент групп», которая была создана в 2004 году. Сеть «Азимут» объединяет 9 гостиниц на 3000 номеров, расположенных в различных городах РФ, и на сегодняшний день – это одна из крупнейших национальных сетей. Также недавно в сентябре 2015 г. компания «Аэрофлот» поглотила переживающую финансовые трудности компанию «Трансаэро».

Таким образом, мы видим, что стратегия слияния и поглощения помогает выжить компаниям в условиях кризиса. По сути, здесь выигрывают, обе стороны, поскольку поглощающая компания расширяется и получает новые активы, а поглощаемая компания получает возможность продолжать работу и не уйти с рынка, пусть и под другим брендом.

Если ожидания некоторых экспертов подтвердятся, и действительно Правительством будут введены определенные ограничения на полеты в Арабские страны и Европу, то можно прогнозировать существенное снижения потока туристов в эти страны. Понятно, что добраться, к примеру, до того же Египта можно и наземным транспортом, но такую мощность туристского потока, которая была налажена с помощью авиаперелетов удастся наладить далеко не сразу. В этих условиях будет развиваться туризм в регионах России, потому что люди будут искать альтернативные варианты отдыха, уже не за рубежом, а в нашей стране. Будут развиваться курортные регионы, в первую очередь Сочи и республика Крым, в восстановление которой правительство и инвесторы активно вкладывают деньги, которые должны себя оправдать. В этих условиях можно говорить о стратегии выхода на новые рынки, поскольку в этих регионах появляются новые гостиничные предприятия, в которых уровень обслуживания и сервиса приближен стандартам высококлассных отелей и может стать альтернативой отдыху за рубежом.

Также нельзя не сказать о стратегиях продвижения туристского продукта, которые в современных условиях также изменятся. При продаже любого турпродукта особое внимание необходимо уделить различным методам продажи. Метод продаж подразумевает под собой совокупность приемов осуществления всех операций, которые непосредственно связаны с реализацией турпродукта потребителям.

Организация продаж туристского продукта способствует<sup>7</sup>:

- В сфере сбыта турпродукта формируется результат всех маркетинговых усилий компании;
- Организация эффективной сбытовой сети способствует расширению возможности компании для ведения конкурентоспособного бизнеса;
- Выбор оптимальной сбытовой стратегии способствует реализации вкусовых предпочтений целевого рынка предлагаемой продукции.

---

<sup>6</sup> Верева Т. В., Кушева Н. Б. Анализ финансового состояния предприятия туризма. Методологический аспект. – СПб., 2012.

<sup>7</sup> Реализация сбытовой политики организации в индустрии туризма. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.goovoo.ru/>

При оценке успеха коммерческого мероприятия по продажам туристских услуг необходимым является наличие определенных стимулирующих мер, осуществляемых совместно с рекламной работой и иной коммерческой деятельностью. Наиболее крупные туристские фирмы в большинстве случаев имеют штатные службы стимулирования сбыта, в обязанность которых входит изучение эффективности по реализации сбытовых стратегий компании.

Основными не рекламными стратегиями сбыта туристского продукта являются<sup>8</sup>:

- осуществление личных продаж или осуществление продаж через агента;
- осуществление прямой рассылки и работы с различными базами данных (например, базы данных устойчивой клиентуры);
- осуществление прямого маркетинга (например, с помощью почтовой рассылки, телефонного маркетинга);
- стимулирование сбыта (в данном случае потенциальным клиентам предлагают купоны на скидки, розыгрыши призов, различные бонусные программы);
- с помощью пропаганды или PR (паблик релейшнз) (то есть, путем использования непрямого предложения, в качестве которого может быть организация различных культурных мероприятий, распространение информации о турах фирмы в средствах массовой информации и т. д.).

Зачастую оператор работает напрямую с клиентами или же туристский продукт реализовывается через систему турагентств. Поэтому, меры стимулирования продаж и сбыта продукции могут быть различными и определяться на основании того, на кого они направлены.

Немаловажная роль в продвижении туристского продукта отводится стимулированию потребителей. Основными задачами в данном случае являются: поощрение более интенсивного потребления предлагаемых товаров и услуг, привлечение внимание к туристскому продукту тех, кто пользуется услугами конкурентов.

Существенную роль в современных условиях играют особенные, креативные методы продвижения туристских продуктов. Саму концепцию рекламы необходимо разрабатывать таким образом, чтобы в ней содержалось что-то неординарное и привлекающее внимание.

И конечно, большое внимание в туризме будет уделяться безопасности туристов. Те фирмы, которые смогут обеспечить безопасность передвижения и пребывания туристов в метях отдыха будут всегда оставаться на плаву, так как вопросы безопасности сегодня выходят на первый план. Элементарный страх за свою жизнь и жизнь своих близких может побудить многих людей отказаться от поездок, поэтому туристов должны привлекать не только выгодные цены и комфортные условия, но и уверенность в безопасности поездки и пребывания на отдыхе.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что сфера туризма сегодня развивается под влиянием общемировых тенденций, к которым, прежде всего, относятся конфронтация на международной арене, а также терроризм. Среди факторов, оказы-

---

<sup>8</sup> Остроумов О. В. Туризм. Продвижение российского турпродукта: возможности и реальность: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – С. 104.

вающих влияние на сферу туризма в нашей стране можно назвать ослабление рубля, банкротство крупнейших операторов, разочарование и финансовые потери самих туристов. Все эти условия создают неблагоприятные предпосылки для развития отрасли туризма, поэтому мы можем говорить о следующих тенденциях в стратегическом управлении: представляется, что будут происходить процессы интеграции туристкой отрасли (т. е., к примеру, объединение гостиничных и ресторанных услуг), неизбежны процессы слияния и поглощения, так как в названных условиях будут выживать только сильнейшие игроки рынка, которые будут поглощать более мелкие компании, также были рассмотрены стратегии выхода на новые рынки, применимые к компаниям, работающим в российских туристских регионах, которые должны начать активно развиваться в сфере запрета на поездки в страны Арабского мира.

То, что касается самих туристских компаний, то представляется, что им необходимо будет разрабатывать новые креативные методы продвижения, чтобы сохранить свои позиции на рынке, и искать альтернативные направления поездок, которые они могли бы предложить клиентам вместо поездок за рубеж.

#### Библиографический список

1. Вережка Т. В., Кущева Н. Б. Анализ финансового состояния предприятия туризма. Методологический аспект. – СПб., 2012.
2. Виноградова Т. В. Технология продаж услуг туристской индустрии : учебник для студ. высш. учеб. заведений / Т. В. Виноградова, Н. Д. Закорин, Р. Ю. Тубелис. – М.: Издательский центр Академия, 2011. – 547 с.
3. Виноградова Т. В., Мазаева Н. П. и др. Основы стратегического планирования развития инфраструктуры регионального туристского комплекса. – М.: Маркетинг, 2012. – 339 с.
4. Воронов Д. Е. Организация туристского бизнеса. – СПб.: Питер, 2013. – 547 с.
5. Запесоцкий А. С. Стратегический маркетинг в туризме. Теория и практика. – СПб.: Изд-во СПбГУП, 2013. – 477 с.
6. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности: Учеб. пособие. – М.: Проспект, 2012. – 471 с.
7. Герасименко В. Г. Основы туристического бизнеса. – М.: Прогресс, 2014. – 334 с.
8. Остроумов О. В. Туризм. Продвижение российского турпродукта: возможности и реальность: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 277 с.
9. Реализация сбытовой политики организации в индустрии туризма. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.goovoo.ru/>



**Ольга Михайловна Морозова**

*магистрант*

*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет*

*morozovao.m@mail.ru*

**Olga M. Morozova**

*Master student*

*Saint-Petersburg State University of Economics*

*morozovao.m@mail.ru*

### **ВОЗРАСТАНИЕ РОЛИ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА» В ПРОЦЕССЕ ПРОДАЖ ТУРПРОДУКТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Аннотация:** В статье проанализирована функция маркетинга, «персональная продажа», предполагающая индивидуальное взаимодействие продавца с клиентом. Исследовано покупательское поведение современного потребителя и факторы, влияющие на него, на основе полученных результатов был разработан алгоритм эффективности действий продавца туристских услуг и выявлена роль «человеческого фактора» в процессе продаж турпродукта.

**Ключевые слова:** туризм, продажи, маркетинг, потребитель, турпродукт, on-line бронирование.

### **THE INCREASING ROLE OF THE “HUMAN FACTOR” IN TOURISM PRODUCTS SALE IN MODERN CONDITIONS**

**Summary:** This article analyzes the marketing function as a personal sale, assuming the individual seller interaction with the client. Studied modern consumer buying behavior and the factors affecting it, on the basis of the results was the effectiveness of the algorithm seller of travel services and revealed the role of “human factor” in the process of selling tourism products.

**Keywords:** tourism, sales, marketing, consumer, tourism product, on-line booking.

На сегодняшний день туристская индустрия интенсивно развивается во всём мире, но переориентируется рынок не на личные офисные продажи, а на инновационные продукты в сети – on-line бронирование. В последнее время всё большее количество турфирм осваивает современные маркетинговые технологии, использование которых существенно повышает эффективность их деятельности в условиях острой кон-

курении за счёт своевременной адаптации к актуальным потребностям рынка, а также точной ориентации на реального потребителя. При этом необходимо учесть, что ориентация на потребителя, являясь основным принципом маркетинга, означат не пассивное удовлетворение запросов и требований клиента, а оказание активного, целенаправленного и постоянного влияния на формирование и поддержание спроса на реализуемый продукт.

Современные концепции маркетинга предполагают не получение фирмой однократной прибыли, а установление долгосрочного продуктивного сотрудничества и взаимодействия фирмы со своими клиентами, что невозможно без качественной и грамотной работы, соблюдения этических норм, а также установления специфических, нацеленных на длительную перспективу коммерческих взаимоотношений.

В этих условиях особую значимость приобретает такая функция маркетинга, как персональная продажа, предполагающая индивидуально взаимодействие продавца с клиентом. Профессиональный, неравнодушный, заинтересованный продавец может значительно увеличить объёмы продаж различных турпродуктов, создать поддерживать и расширять базу постоянных клиентов, обеспечивая тем самым стабильный рост доходов фирмы.

В данном контексте под самим термином «персональная продажа» целесообразно понимать не только непосредственное осуществление продавцом сбытовых операций, собственно акта купли-продажи, но целостный системный комплекс мероприятий по подготовке, проведению и заключению собственно сделки с последующим обслуживанием клиента, связанный единой маркетинговой технологией, основанной на максимальном удовлетворении клиента путём решения его значимых проблем и формирование таким образом долгосрочного спроса на продукцию фирмы.

Сегодня роль персональной продажи (а значит и продавца) в процессе продвижения и реализации практически всех существующих видов турпродуктов значительно возрастает. Этот процесс обусловлен множеством причин, связанных как с общеэкономическим уровнем общественного развития, так и с тенденциями эволюции самой индустрии.

Как показало лето 2014 г., когда несколько крупных туроператоров, таких как: «Нева», «Солвекс», «Верса» стали банкротом, многие туристы, которые бронировались в онлайн не смогли вернуть себе средства за не состоявшийся тур, что в свою очередь, привело к недоверию туристов к интерактивному бронированию. Менеджерам стали доверять на 20% больше, чем по результатам 2013 г.

Хотелось бы сказать, что особое значение персональной продажи именно для туристической индустрии вытекает, прежде всего, из специфики самого турпродукта.

Так, такая особенность турпродукта, как нематериальность, предполагает обязательное наличие доверия потребителя к продавцу [7].

Что требует от продавца установление и поддержание соответствующего контакта с потребителем, неотделимость производства и потребления и, вследствие этого, нестабильность параметров качества услуг, оказывают непосредственное влияние на степень удовлетворения клиента, которая представляет собой субъективно-оцениваемую разницу между воспринимаемым и ожидаемым качеством продукта, при этом

продавец может и должен оказывать влияние и на уменьшаемое и на вычитаемое в данной формуле. Задача осложняется ещё такой особенностью турпродукта, как неспособность к хранению, означающей для фирмы упущенную выгоду, а то и прямой убыток от своевременно нереализуемого продукта. Здесь самым предпочтительным было бы переориентировать клиента на вариант, более выгодным для фирмы, но так скорректировать уровень его ожиданий и повлиять на восприятие полученных им услуг, чтобы он остался доволен.

Следует отметить, что туристские услуги отличаются собственными специфическими особенностями, характерными исключительно для туристской индустрии и оказывающими значительное влияние на деятельность продавца турпродукта. К таким особенностям следует отнести негибкость производства турпродукта, зачастую большой пространственный и временной разрыв между точками его продажи и потребления, высокую эластичность спроса, его зависимость от пространства, времени, многосубъектность производства, затрудняющая обеспечение и контроль качества продукта, и повышенная конкурентность среды, предполагающая лёгкость перехода клиента от одной фирмы к другой и усиливающая таким образом значимость взаимоотношений, которые выстраивает с клиентом продавец с целью не допустить такого перехода.

Повышение благосостояния населения способствует вовлечению в процесс туризма все большего количества людей из разных слоёв общества, с разным уровнем дохода, разного возраста и воспитания и т. д., а, следовательно, с разными запросами и мотивами, потребностями и желаниями. Принципиальные изменения в общественной психологии, формирование нового качества потребительской культуры, трансформация ценностных ориентаций современного общества привели к формированию так называемого нового типа массового потребителя.

Для туризма характерно такое явление как «клубок мотивации» [4]. Удовлетворяя одну потребность, на самом деле удовлетворяя несколько потребностей, часть из которых, он даже не осознаёт. И профессиональный менеджер должен это понимать и использовать это в моменте продажи турпродукта.

Также, следует отметить, что в современных условиях возрастает роль послепродажного обслуживания. Где роль продавца турпродукта существенно возрастает. На этом этапе продавец должен сделать всё, чтобы построить долгосрочные взаимоотношений с клиентами.

При изучении данной проблемы было выявлено, что «человеческий фактор» работает на всех семи этапах продаж турпродукта. Мы видим, что продавец полностью управляет покупателем на некоторых этапах продаж, отсюда следует, что роль продавца на современном этапе обслуживания возрастает. Но существует существенная опасность для продавца. В современных условиях быстрым темпом развиваются информационные технологии, широкое распространение разнообразных систем on-line бронирования. Кто же выиграет в борьбе за клиента?

В связи с этим было проведено исследование. Целью исследования стало выявление взаимоотношения клиента и продавца, и клиента, и Интернета. Исследование проводилось в виде анкетирования.



В опросе принимали участие: 80 человек, возрасте от 16 до 60 лет. В результате проводимого исследования было выявлено, что на сегодняшний день существует 2 группы причин отказа от on-line бронирования. 1 группа – «временные факторы», такие как: не умение или не удобство пользование Интернет бронированием или компьютером, которые составляют 20,2% от всех причин. И 2 группа – причины, связанные с так называемым «человеческим фактором», такие как: Во-первых причина – «коммуникативный голод», Во-вторых – желание переложить ответственность, поскольку турпродукт – это «сложный продукт», то нет 100% гарантии, что всё будет как надо, в третьих это затрата времени и компетентность, клиент должен заниматься своим делом, для поиска тура есть другие люди, которые занимаются этим профессионально, 4 причина – «сервисный фактор», клиент хочет чувствовать себя «королём», придя в турфирму. 2 группа занимает 79,8% от всех причин.

Отсюда можно сделать вывод, что покупатели по-прежнему, не доверяют информации в Интернете, не умеют, не хотят или у них просто не хватает времени на поиск туров, они хотят внимания, чуткости и заботы, а с этим не сможет справиться компьютер, только высоко квалифицированный менеджер, который находится в офисе турфирмы, и ждёт каждого клиента с нетерпением, сможет справиться с этой задачей. Поэтому роль «человеческого фактора» в процессе продаж турпродукта на современном этапе достаточно высока.

#### Библиографический список

1. «О защите прав потребителей» Федеральный закон от 07.02.1992 г. № 2300-1. с изменениями на 30 декабря 2001 года.
2. «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ. В редакции Федеральных законов от 10.01.2003 № 15-ФЗ, от 22.08.2004 № 122-ФЗ, от 05.02.2007 № 12-ФЗ // Закон. – 2007. – № 4. – С. 15–31.
3. ГОСТ Р 50691-94. Модель оценки качества услуг.
4. ГОСТ Р 50690-2000. Туристские услуги. Общие требования.
5. Биржаков М. Б. Введение в туризм (седьмое издание). – М.–СПб.: «Невский фонд», «Герда», 2005. – 446 с.
6. Веткин В. А. Технология создания туристского продукта: Учебное пособие. – М.: Российский бухгалтер, 2008. – 200 с.
7. Замедлина Е. А. Этика и психология делового общения: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2006. – 108 с.
8. Ребрик С., Линкер В. Техника и менеджмент продаж: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2006. – 200 с.
9. Федеральное агентство по туризму. Статистические данные по субъектам РФ за 2014 год. – / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/contents/statistika/statisticheskie-dannye-po-rf/statisticheskie-dannye-po-subektam-rf-za-2014-god> (дата обращения: 02.12.2015).

Научное издание

**ВЕСТНИК  
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

**Международный научный сборник  
Выпуск 1**

Подписано в печать 04.03.16. Формат 60×84 1/8.  
Печ. л. 15,25. Тираж 300 экз. Заказ 1890.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ