

ISSN 2408-9346

НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

RESEARCH RESULT. BUSINESS AND SERVICE TECHNOLOGIES

7(1) 2021

16+

Сайт журнала:
rrbusiness.ru

сетевой научный рецензируемый журнал
online scholarly peer-reviewed journal





Том 7, № 1. 2021

Издается с 2014 г.

ISSN 2408-9346



Volume 7, № 1. 2021

First published online: 2014

ISSN 2408-9346

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР: **Зайцева Н. А.**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова», Россия

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА: **Слинкова О. К.**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ПО СВЯЗЯМ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АВТОРАМИ:

Климова Т. Б., кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ: **Королева И. С.**, кандидат географических наук, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

РЕДАКТОР АНГЛИЙСКИХ ТЕКСТОВ: **Ляшенко И. В.**, кандидат филологических наук, доцент кафедры английской филологии и межкультурной коммуникации, Институт межкультурной коммуникации и международных отношений Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

Аймагамбетов Е. Б., доктор экономических наук, профессор, ректор Карагандинского экономического университета Казпотребсоюза, Казахстан

Антонова В. А., доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой технологии в ресторанном хозяйстве ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», Украина

Афанасьев О. Е., доктор географических наук, доцент, профессор кафедры бизнес-технологий в туризме и гостеприимстве Российского государственного университета туризма и сервиса, Россия

Васюкова А. Т., доктор технических наук, профессор, директор Института технологий и бизнеса Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского, Россия

Гачеу Л., кандидат технических наук, профессор, доцент факультета пищевых производств, Университета «Трансильвания», Румыния

Думачева Е. В., доктор биологических наук, доцент, заведующая кафедрой биологии Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

Жеоржеску Ч., кандидат химических наук, доцент, доцент кафедры сельскохозяйственных наук и инженерии пищевых продуктов, Университет «Луциан Блага», Румыния

Макринова Е. И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Россия

Мячкова Н. И., кандидат технических наук, доцент, заведующая кафедрой технологии продуктов питания Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

Оборин М. С., доктор экономических наук, профессор кафедры экономического анализа и статистики Пермского института (филиала) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»; профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории Пермского государственного национального исследовательского университета, Россия

Павлович С., кандидат наук, доцент, заведующая кафедрой туризмологии факультета географии, Белградский университет, Сербия

Писаревский И. М., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой туризма и гостиничного хозяйства Харьковского национального университета городского хозяйства, Украина

Плохих Р. В., доктор географических наук, профессор, профессор кафедры рекреационной географии и туризма Казахского национального университета им. аль-Фараби, Казахстан

Плякин А. В., доктор экономических наук, кандидат географических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Волжского института экономики, педагогики и права, Россия

Родионова Н. С., доктор технических наук, профессор, декан экономического факультета, заведующая кафедрой сервиса и ресторанного бизнеса Воронежского государственного университета инженерных технологий, Россия

Чосич М., доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по учебной работе Высшей школы туризма, Сербия

Яковенко Н. В., доктор географических наук, профессор, заведующая кафедрой социально-экономической географии и регионоведения Воронежского государственного университета, Россия

Яцул Л. Н., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма Харьковского государственного университета питания и торговли, Украина

EDITORIAL TEAM:

EDITOR-IN-CHIEF: **Natalia A. Zaitseva**, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Hotel and Tourist Business, Plekhanov Russian University of Economics, Russia

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF: **Olga K. Slinkova**, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management Belgorod National Research University, Russia.

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF: **Tatyana B. Klimova**, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management Belgorod National Research University, Russia.

EXECUTIVE SECRETARY: **Inna S. Koroleva**, Cand. Sci. (Geog.), Associate Professor, Department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management, Belgorod State National Research University, Russia.

ENGLISH TEXT EDITOR: **Igor V. Lyashenko**, Ph.D. in Philology, Associate Professor, Department of English Philology and Intercultural Communication, Institute of Intercultural Communication and International Relations, Belgorod National Research University, Russia

EDITORIAL BOARD:

Erkara B. Aimagambetov, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Karaganda Economic University of Kazpotrebsoyuz, Kazakhstan.

Valeriya A. Antonova, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Technology in the Restaurant Economy of the Higher Professional Education University «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», Ukraine

Oleg E. Afanasiev, Dr. Sci. (Geog.), Associate Professor, Professor of the Department of Business Technology in the Tourism and Hospitality, Russian State University of Tourism and Service, Russia.

Anna T. Vasyukova, Dr. Sci. (Tech.), Professor, Director of Institute Technologies and Business, Moscow State University of Technologies and Management. K. G. Razumovsky, Russia.

Liviu Gacheu, Cand. Sci. (Tech.), Professor, Associate Professor of Faculty of Food Productions, Transilvania University, Romania.

Elena V. Dumacheva, Dr. Sci. (Biol.), Associate Professor, Head of the department biology Belgorod National Research University, Russia.

Cecilia Georgescu, Cand. Sci. (Chemic.), Associate Professor of the Department of Agricultural Sciences And food Products Engineering University «Lucian Blaga» of Sibiu, Romania.

Elena I. Makrinova, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Hotel and Tourism Service, Commerce and Advertising of ANO VO «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law», Russia

Nina I. Myachikova, Cand. Sci. (Tech.), Associate Professor, Head of Department of Food Technology Belgorod National Research University, Russia.

Maxim S. Oborin, Dr. Sci. (Econ.), Professor of Department of economic analysis and statistics of the Perm Institute (branch) Russian economic University G. V. Plekhanov; Professor, Department of world and regional economy, the economic theory of the Perm state national research University, Russia

Sanja Pavlović, PhD, Associate Professor, Head of the Department of Tourism University of Belgrade, Faculty of Geography, Serbia.

Ilya M. Pisarevskii, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel Economy of the Kharkov National University of Municipal Economy, Ukraine.

Roman V. Plokhikh, Dr. Sci. (Geog.), Professor, Professor of Department of Recreational Geography and Tourism of the Kazakh National University Named after alFarabi al-Farabi, Kazakhstan.

Alexander V. Plyakin, Dr. Sci. (Econ.), PhD in Geography, Professor, Head of the Department of Management, Volzhsky Institute of Economics, Pedagogics and Law, Russia

Natalya S. Rodionova, Dr. Sci. (Eng.), Professor, Dean of Economics Department, Head of the Department of the Service and Restaurant Business Voronezh State University of Engineering Technologies, Russia.

Maya Chosich, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Academic Affairs, Higher School of Tourism, Serbia

Nataliya V. Yakovenko, Dr. Sci. (Geog.), Professor, Head of Department of Department of Social and Economic Geography and Regional Studies, Voronezh State University, Russia.

Leonid N. Yatsun, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Management of Foreign Economic Activity and Tourism of the Kharkov State University of Nutrition and Trade, Ukraine

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ

Бровцына В. С., Шабалина Н. В., Каширина Е. С., Зелинская А. Б. Создание и обустройство экотроп как необходимое условие развития экологического туризма (пример Большой севастопольской тропы)	3
Джанджугазова Е. А. Развитие туризма и гостеприимства: временная остановка или новый путь?	15
Песоцкая Е. В., Селютина Л. Г. Концепции маркетинга в управлении предпринимательской деятельностью на рынке туристских услуг	23
Пономаренко С. В. Проект развития и обустройства пешеходной экологической тропы «Меркитская крепость»	38

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сарафанова А. Г., Сарафанов А. А. COVID-19: обвал пассажирского спроса в связи с ограничениями на международные поездки	48
Слинкова О. К. Природа и разрешение конфликтов в сервисе в контексте использования гуманного подхода и гуманитарных технологий	59

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ БИЗНЕСА

Мясоедов А. И. Слияния и поглощения организаций: эпистемологические аспекты	72
Шарафутдинова Н. С., Палякин Р. Б., Шафигуллина А. В. Инструменты мотивации сотрудников онлайн-компании	84

CONTENTS

DEVELOPMENT OF THE TOURIST INDUSTRY

Brovtsyna V. S., Shabalina N. V., Kashirina E. S., Zelinskaya A. B. Creation and arrangement of eco-trails as a prerequisite for the development of ecotourism (using the example of the Great Sevastopol Trail)	3
Dzhandzhugazova E. A. Tourism and hospitality development: a temporary stop or a new path?	15
Pesotskaya E. V., Selyutina L. G. Marketing concepts in business management in the market of tourist services	23
Ponomarenko S. V. The project of elaboration and infrastructure development of ecological hiking trail «Merkitskaya Krepost» (The Merkit fortress)	38

PROBLEMS OF EFFICIENCY AND QUALY IN SERVICE ACTIVITIES

Sarafanova A. G., Sarafanov A. A. COVID-19: passenger demand slump due to international travel restrictions	48
Slinkova O. K. The nature and resolution of conflict situations in the service industries in the context of using a humane approach and humanitarian technologies	59

INTERDISCIPLINARY RESEARCH IN THE FIELD OF BUSINESS

Myasoedov A. I. Mergers and acquisitions of organizations: epistemological aspects	72
Sharafutdinova N. S., Palyakin R. B., Shafigullina A. V. Online company employee motivation tools	84

РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ DEVELOPMENT OF THE TOURIST INDUSTRY

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.4

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-1

Бровцына В. С.¹
Шабалина Н. В.²
Каширина Е. С.³
Зелинская А. Б.⁴

**Создание и обустройство экотроп
как необходимое условие развития экологического туризма
(пример Большой севастопольской тропы)**

¹ Государственное автономное учреждение
Центр развития туризма города Севастополя,
ул. Большая Морская, 22, Севастополь 299011, Россия

^{2,4} Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,
Ленинские горы, 1, Москва 119991, Россия

^{2,3} Севастопольский государственный университет, Институт развития города,
Корнилова наб., 1, Севастополь 299011, Россия

³ Филиал Московского государственного университета
имени М. В. Ломоносова в г. Севастополе,
ул. Героев Севастополя, 7, Севастополь 299001, Россия

¹e-mail: crt@sev.gov.ru

²e-mail: natshab@yandex.ru

³e-mail: e_katerina.05@mail.ru

³orcid.org 0000-0002-8808-3255

⁴e-mail: sasha.zelin34@gmail.com

*Статья поступила 20 февраля 2021 г.; принята 15 марта 2021 г.;
опубликована 31 марта 2021 г.*

Аннотация. В статье рассматривается проблема научного обоснования создания и обустройства экотроп как необходимое условие развития экологического туризма на примере Большой севастопольской тропы (БСТ). Актуальность исследования связана с необходимостью разработки подходов к проектированию, обустройству экотроп, созданию объектов размещения, позволяющих сделать пребывание туристов на тропе доступным, безопасным и более продолжительным. Методы и материалы включали анализ литературных источников, полевые данные авторов и социологический опрос. Для обоснования целесообразности внедрения комплекса мер по благоустройству БСТ и строительству некапитальных объектов размещения в январе-феврале 2021 г. проведено социологическое исследование. В результате опроса 385 человек получена информация о популярности экологического туризма среди разных сегментов путешественников, популярности БСТ, комфортности экотропы для осуществления

пеших маршрутов и основных путях, позволяющих повысить продолжительность пребывания туристов на тропе. Определено, что экологический туризм является одним из приоритетных видов туризма в нашей стране. Международный и отечественный опыт развития экологического туризма демонстрирует, что он, преимущественно, развивается на особо охраняемых природных территориях (ООПТ). К числу основных факторов, определяющих пространственное развитие экологического туризма в России, можно отнести: обеспеченность ООПТ; государственную поддержку данного направления туризма и рассмотрение его в региональных программах развития туризма как приоритетного; информационную поддержку маршрутов экологического туризма. Оценка совокупного воздействия этих факторов позволила определить регионы, где интегральный показатель развития экологического туризма имеет максимальные значения. Город Севастополь вошел в группу субъектов, где значения интегрального показателя достаточно высоки. Результаты социологических исследований, отечественный и международный опыт показали перспективность использовать в качестве объектов размещения на ООПТ глэмпинги – кэмпинги повышенной комфортности.

Ключевые слова: туризм; экотуризм; экотропы; инфраструктура туризма; Крымский полуостров; Севастополь

Для цитирования: Бровцына В. С., Шабалина Н. В., Каширина Е. С., Зелинская А. Б. Создание и обустройство экотроп как необходимое условие развития экологического туризма (пример Большой севастопольской тропы) // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 3-14, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-1

UDC 338.4

Valeria S. Brovtsyna¹
Nataliya V. Shabalina²
Ekaterina S. Kashirina³
Alexandra B. Zelinskaya⁴

**Creation and arrangement of eco-trails as a prerequisite
for the development of ecotourism
(using the example of the Great Sevastopol Trail)**

¹Center for Tourism Development of the City of Sevastopol,
22 Bolshaya Morskaya St., Sevastopol 299011, Russia

^{2,4}Lomonosov Moscow State University,
1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

^{2,3}Sevastopol State University, Urban Development Institute,
1 Kornilov Embankment, Sevastopol 299011, Russia

³Branch of M.V. Lomonosov Moscow State University in the city of Sevastopol,
7 Heroes of Sevastopol St., Sevastopol 299001, Russia

¹e-mail: crt@sev.gov.ru

²e-mail: natshab@yandex.ru

³e-mail: e_katerina.05@mail.ru

³orcid.org 0000-0002-8808-3255

⁴e-mail: sasha.zelin34@gmail.com

Abstract. The paper discusses the problem of scientific substantiation of the creation and arrangement of eco-trails as a necessary condition for the development of ecological tourism on the example of the Great Sevastopol Trail (BST). The relevance of the study is associated with the need to develop approaches to the design, arrangement of eco-trails, the creation of accommodation facilities that make the stay of tourists on the trail affordable, safe and longer. Methods and materials included literature analysis, authors' field data, and a sociological survey. To substantiate the feasibility of introducing a set of measures for the improvement of BST and the construction of non-capital accommodation facilities in January-February 2021, a sociological study was carried out. As a result of the survey of 385 people, information was obtained on the popularity of ecological tourism among different segments of travelers, the popularity of BST, the comfort of the eco-trail for carrying out walking routes and the main paths that allow to increase the duration of tourists' stay on the trail. Conclusions: It was determined that ecological tourism was named one of the priority types of tourism in our country. International and domestic experience in the development of ecological tourism demonstrates that it mainly develops in specially protected natural areas. The main factors that determine the spatial development of ecological tourism in Russia include: the availability of protected areas; state support for this direction of tourism and its consideration in regional tourism development programs as a priority; information support of ecological tourism routes. Assessment of the cumulative impact of these factors made it possible to determine the regions where the integral indicator of the development of ecotourism has maximum values. The city of Sevastopol entered the group of subjects where the values of the integral index are quite high. The results of sociological research, domestic and international experience have shown the prospects of using glamping – campsites of increased comfort – as accommodation facilities in protected areas.

Key words: tourism; ecotourism; eco-trails; tourism infrastructure; Crimean peninsula; Sevastopol

For citation: Brovtsyna V. S., Shabalina N. V., Kashirina E. S., Zelinskaya A. B. (2021) Creation and arrangement of eco-trails as a prerequisite for the development of ecotourism (using the example of the Great Sevastopol Trail). Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 3-14, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-1

Введение. Экологический туризм – активно развивающееся направление туризма, подразумевающее отдых на природе в слабоизмененных, в том числе особо охраняемых природных территориях (ООПТ) с эстетическими, познавательными и природоохранными целями. Экотуристские поездки совершались и раньше, но рубеж XX-XXI вв. ознаменовался ростом спроса на них: на экотуры приходится около 8% (т. е. около 120 млн) мировых туристских поездок. Этому способствуют такие мировые тенденции, как рост туристских потоков в целом, урбанизация, рост благосостояния населения, интенсификация различных сфер жизни и ото-

рванность людей от природной среды, повышение экологической образованности, ценовая доступность экотуризма и т. д. (Кудрявцева, 2013; Donohoe, Needham, 2006). В последнее время к числу факторов, повышающих спрос на экотуристские маршруты, прибавилось изменение социального поведения людей во время отдыха, разобщенность и необходимость соблюдения требований санитарно-эпидемиологического характера в связи с пандемией КОВИД. По оценкам экспертов, в 2019 г. Российская Федерация заняла 14 место в рейтинге стран для путешествий по дикой природе, причем на долю экотуризма в стране приходится более 20% прибыли от

всего туристского рынка (Лапочкина и др., 2016). Маршруты экотуризма проходят, преимущественно, по территориям национальных парков и других ООПТ, где разрешен данный вид деятельности (Аигина и др., 2015). Актуальность данного исследования связана с необходимостью разработки подходов к проектированию, обустройству экотроп, созданию объектов размещения, позволяющих сделать пребывание туристов на тропе доступным, безопасным и более продолжительным. Современные подходы к созданию экотроп, строительству глэмпингов и иных некапитальных объектов размещения могут стать стимулом для популяризации и повышения спроса на экотуризм в регионах нашей страны. В качестве пилотной территории рассматривается проект Большой севастопольской тропы (г. Севастополь).

Цель исследования – изучить такой аспект экотуристской инфраструктуры, как создание и обустройство экотроп и его роль в развитии экологического туризма на примере Большой севастопольской тропы.

Материалы и методы исследования. Для изучения современного состояния экологического туризма в России использован комплекс методов, включающий анализ статистических данных и литературных источников, типологию, полевые наблюдения авторов.

Аналитическая база исследования опирается на данные Федеральной службы статистики Российской Федерации и опрос.

Полевые наблюдения авторов проведены на Большой севастопольской тропе в период 2015-2021 гг. В январе-феврале 2021 года проведено социологическое исследование, направленное на выявление спроса на экологический туризм, популярности экологических троп и, в частности, Большой севастопольской тропы, определение путей повышения комфортности и продолжительности пребывания на тропе за счет строительства объектов размещения и прочей туристской инфраструктуры. В опросе приняло участие 385 человек.

Для оценки уровня развития того или иного явления целесообразно применять интегральный показатель, связывающий несколько независимых количественных или качественных характеристик объекта в единое целое. Интегральный показатель уровня развития экологического туризма в субъектах Российской Федерации был определен на основе трех показателей:

- 1) доля площади ООПТ от площади региона;
- 2) приоритетность экологического туризма в региональной программе развития туризма;
- 3) наличие информации о маршрутах экологического туризма на сайтах ТИЦ, визит-центров и ее полнота. На основе метода балльной оценки значение каждого показателя было переведено в баллы со шкалой от 0 до 3.

Используя метод математической обработки данных, в результате суммарной оценки были получены 4 группы субъектов Российской Федерации в соответствии со значением интегрального показателя развития экологического туризма:

- 1 группа – низкое значение интегрального показателя (менее 3 баллов);
- 2 группа – среднее значение интегрального показателя (от 3 до 5 баллов);
- 3 группа – достаточно высокое значение интегрального показателя (от 5 до 6 баллов);
- 4 группа – высокое значение интегрального показателя (более 7 баллов).

Результаты исследования и их обсуждение. В Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 г. экологический туризм назван одним из приоритетных видов туризма в нашей стране (Стратегия развития, 2021). Согласно документу, «экологический туризм – деятельность по организации путешествий, включающая все формы природного туризма, при которых основной мотивацией туристов является наблюдение и приобщение к природе при стремлении к ее сохранению» (ГОСТ Р 56642-2015). Основой для развития экологического туризма являются ООПТ (Miller, 1987).

Россия занимает одно из ведущих мест в мире по соотношению площади ООПТ и площади страны. В 2019 г. в стране насчитывалось 11,8 тыс. ООПТ федерального, регионального и местного значения общей площадью 238,8 млн га (14% площади государства). Доля ООПТ регионального и местного значения составила 97,5% от всего числа ООПТ. В структуре ООПТ федерального значения преобладают национальные парки – 63 объекта площадью 26,6 млн га (около 36% площади федеральных ООПТ). В структуре ООПТ регионального значения преобладают природные заказники, которые занимают 55,7 млн га (около 47% от площади ООПТ), в которых также разрешена рекреационная деятельность. Экологический туризм также может развиваться на территориях дендрологических парков и ботанических садов, памятников природы. Пространственное распределение ООПТ по территории страны крайней неравномерное. Анализируя долю ООПТ от общей площади территории субъектов Российской Федерации, можно сделать вывод, что наиболее высокие показатели характерны для Карачаево-Черкессии – 43%, Республики Саха (Якутия) – 41%, Республики Адыгея – 39%, Республики Ингушетия – 29%, г. Севастополя – 28%, Архангельской области – 28%, Кабардино-Балкарской Республики – 27%, Республики Алтай – 25%, Приморского края – 21% (Проект государственного доклада, 2021).

Министерство природных ресурсов и экологии рекомендовало ООПТ развивать экологический туризм на своей территории. При активном развитии экологического туризма ООПТ могут перейти на полную или частичную самоокупаемость. Приоритетность развития экологического туризма отражена в региональных программах развития туризма. Анализ программных документов показал, что в 21 из 85 регионов экологический туризм рассматривается как одно из ключевых направлений развития туристско-рекреационного комплекса.

Однако нет четкой зависимости между долей, приходящейся на ООПТ, по отношению к площади субъекта (т.е. территориальными ресурсами развития экотуризма) и его приоритетностью, отраженной в региональных программах развития. Так, из указанных выше 10 регионов только в Кабардино-Балкарской Республике и Республике Алтай экологический туризм рассматривается как приоритетный. В Архангельской области, Приморском крае, г. Севастополе, Республиках Адыгея, Ингушетия, Карачаево-Черкессии экологический туризм активно развивается, но его значение для субъектов пока не является первостепенным. Специальная политика, проводимая государством, является важным фактором развития экологического туризма.

По данным Росстата в 2019 г. ООПТ федерального значения посетили более 14 млн чел. (таблица).

Необходимо отметить, что сведений о количестве посетителей музеев, визит-центров и экологических троп по регионам России в официальных статистических источниках не представлено. Общее число туристских маршрутов на ООПТ федерального значения в 2019 г. составило 1773 ед. (в 2018 г. – 1667 ед.), из них водных маршрутов – 186, конных – 77, пеших – 1148, прочих – 362. Максимальное число туристских маршрутов в 2019 г. зафиксировано в национальных парках – 988 ед.

Для анализа пространственного развития экологического туризма в регионах Российской Федерации проанализированы специализированные порталы (ТИЦ, визит-центров), предоставляющие информацию об экомаршрутах и экотропах. Анализ носил качественный характер. В результате исследования сформирована группа субъектов, где информационное обеспечение развития экологического туризма наиболее хорошо представлено. В эту группу вошли: Камчатский и Красноярский края, Кемеровская, Ленинградская, Нижегородская, Псковская, Сахалинская, Ульяновская области, Ненецкий автономный округ и Республика Бурятия.

Таблица
Сведения о количестве посетителей музеев, визит-центров, экологических троп на ООПТ федерального значения в 2019 г., чел.

Table
Information about the number of visitors to museums, visitor centers, and eco-trails in federal specially protected natural areas in 2019, persons

Наименование объекта	Всего человек, экспертная оценка	В том числе на территории	
		Национальных парков	Государственных природных заповедников
Музеи	1646408	223581	602577
Визит-центры	2138317	1704266	425622
Экотропы и маршруты	10926056	4442375	958861

Интегральный показатель уровня развития экологического туризма в субъектах

Российской Федерации демонстрирует неоднородность территории (рисунок).

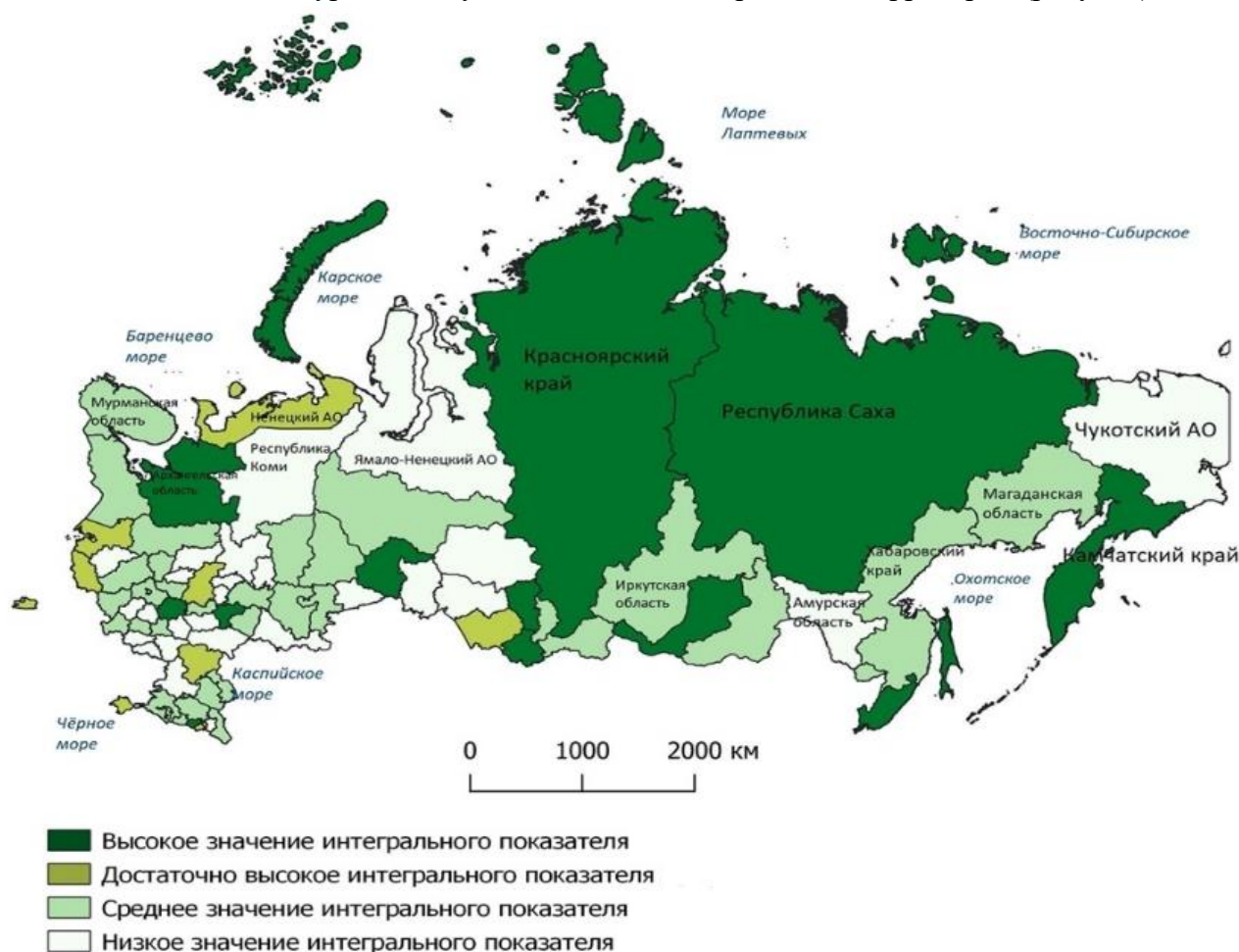


Рис. Типология российских регионов по значению интегрального показателя развития экологического туризма
Fig. Typology of Russian regions according to the value of the integral indicator of the development of ecological tourism

Как видно, пространственный анализ развития экологического туризма на территории Российской Федерации показал, что в настоящее время 41 регион (около 50%) имеет предпосылки и развивает у себя экологический туризм. В число регионов с достаточно высоким значением интегрального показателя вошли Республика Крым и г. Севастополь.

Большая Севастопольская тропа (БСТ) как объект экологического туризма в г. Севастополь. Экологическая тропа – специально проложенная и оборудованная трасса в местах, где окружающая живая природа позволяет познакомиться с естественными природными явлениями и объектами, служит для воспитания экологического и природоохранного мышления (Оборин и др., 2010). Экологические тропы формируются с эколого-просветительской и природоохранной целью (Чижова, 2013; Чижова и др., 2018). Первые экологические тропы появились в начале прошлого века в США, а сейчас в стране существует система национальных троп, учрежденная специальным актом (The National Trails System Act, 2021). В Акте выделены три типа троп: национальные живописные тропы, национальные рекреационные тропы и связующие тропы. В 1978 г. после серии исследований была образована четвертая категория — национальная историческая тропа. Экологические тропы в нашей стране появились еще в советский период. В настоящее время развиваются проекты по благоустройству Большой Байкальской тропы, Большой Севастопольской тропы, экотроп в Кенозерском национальном парке, Ломоносовской тропы и т.д. В рамках данного исследования рассмотрен проект «Большая Севастопольская тропа», который был утвержден постановлением Правительства Севастополя от 30 октября 2015 года № 1023-ПП как перспективный маршрут активного туризма и включен в Государственную программу «Развитие туризма в городе Севастополе на 2015-2020 годы». БСТ начинается в Балаклаве, проходит вдоль границ

Севастопольского региона через все его природные зоны до поселка Любимовка в устье Бельбекской долины (Каширина, Голубева, 2018). На тропе и в ее окрестностях можно увидеть более 200 достопримечательностей (Калиниченко, 2014; Каширина и др., 2020). На всем протяжении БСТ установлены навигационные знаки и информационные стенды. Большое внимание уделено безопасности на маршруте: укреплено полотно тропы, созданы пешеходные мосты через реки, принимаются меры для сохранения экологической среды. Длина главного маршрута БСТ – 117 км, а общая протяженность с учетом радиальных маршрутов более 250 км. Тропа состоит из 8 основных маршрутов и более 10 дополнительных (Бровцына и др., 2019). Проект обладает отличной навигацией не только за счет указательных столбов, но и благодаря создаю приложения, которое способно работать в офлайн-режиме. На сегодняшний день подобных приложений для активного/экологического туризма практически нет. Важно отметить, что данный проект улучшается из года в год, создаются новые навигационные столбы, мероприятия по продвижению, а также разрабатываются новые дополнительные маршруты. В рамках проекта разработан велосипедный маршрут длиной более 15 км.

В результате проведенного социологического исследования выявлено, что 54.5% респондентов посещали экотропы и ООПТ и хотели бы повторить свой опыт. 36.6% респондентов опыта путешествий по ООПТ и экотропам не имеют, но были бы заинтересованы в его получении. 79% респондентов рассматривают посещение экотроп как основную цель поездки. Из общего количества респондентов 41.3% посещали БСТ, еще у 51.4% БСТ вызывает интерес. Основными информационными источниками являются «сарафанное радио» (43.2%) и социальные сети (23.4%).

Подавляющее число респондентов путешествовало с друзьями/коллегами – 50.8%, еще 31.5% составили семьи с деть-

ми, что свидетельствует о популярности экологического туризма среди одной из ключевых групп путешествующих лиц – семей. 91% респондентов отметил важность включения маршрутов по БСТ во внеурочную деятельность в школах г. Севастополя с целью знакомства с природными и культурными объектами, формирования экологического мировоззрения. Дальнейшее благоустройство БСП респонденты видят в развитии системы навигации, создании обзорных смотровых площадок, установке туалетов, информационных щитов. Нужно отметить, что средняя продолжительность пребывания на БСТ составила 3-5 часов у 58.3%, лишь 19.3% респондентов ответили, что их путешествие превысило 1 сутки (1-2 дня). С точки зрения организации пребывания на БСТ большинство респондентов (62.3%) предпочитают путешествовать по проложенным экомаршрутам самостоятельно; 25.5% предпочитают находиться в составе экскурсионной группы; 11.4% предпочитают путешествовать по тропе самостоятельно при наличии аудиогuida.

Таким образом, проведенное социологическое исследование демонстрирует наличие устойчивого спроса на маршруты экотуризма, посещение экотроп (в том числе БСТ), увеличения продолжительности пребывания на тропе путем организации объектов размещения, желания получить информационное сопровождение своего пребывания на экотропе.

Глэмпинг как инструмент повышения привлекательности Большой Севастопольской тропы. На территории БСТ расположены 4 турстоянки, что сегодня явно недостаточно. Проведенное социологическое исследование наглядно показало, что 85.7% респондентов хотели бы продлить свое пребывания на экотропе при наличии соответствующих комфортных средств размещения. Отсюда возникает необходимость в формировании мест стоянок с ночлегом для туристов. Согласно ФЗ №33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях» строительство капи-

тельных объектов (гостиниц) на экотропах не разрешено. Однако, возможно строительство некапитальных объектов. Современные тенденции в спросе на услуги по размещению свидетельствуют, что большинство любителей отдыха на природе предпочитает сочетать простоту с комфортом. Глэмпинг – сочетание обычного кемпинга на природе с элементами комфорта. Данные объекты не оказывают большую нагрузку на территорию и могут быть сезонными, то есть их можно собирать и разбирать в зависимости от спроса/сезона. Глэмпинги популярны во всем мире, являются своеобразным трендом. Специалисты часто их называют «All inclusive на природе». Согласно экспертным оценкам, только во Франции количество глэмпингов в настоящее время достигло цифры 9000. В России за последние два года данное направление выросло с 60 до 120 единиц. Ежегодный рост глобального рынка глэмпингов оценивается в 12%. Данные объекты пользуются спросом среди туристов, так как это недорого, комфортно и экологично. В рамках развития проекта БСТ есть необходимость в улучшении туристских стоянок. Одна из наиболее перспективных территорий для глэмпинга и любимое место посетителей – турстоянка «Узунджа» в районе села Передовое.

Для реализации глэмпинга на территории БСТ была разработана бизнес-модель, включающая: потребительский сегмент, ценностные предложения, каналы продвижения и сбыта, способы взаимодействия с потребителями, источники доходов, ключевые ресурсы, ключевая деятельность, ключевые партнеры и издержки. Планируется, что на первом этапе глэмпинг будет создан из 15-20 сафари-тентов. В одном тенте может размещаться от 2 до 4-5 человек, цена будет варьироваться от 2 тыс. руб. в сутки за тент до 4,5 тыс. руб. в сутки за тент в зависимости от сезона. Нужно отметить, что отпускная цена ночевки соответствует потребительским ожиданиям. Так, в результате социологического исследования было выявлено, что

34,3% респондентов готовы заплатить за 1 ночевку не более 1000 руб. на человека; 30.1% – не более 1500 руб. на человека, 14.3% – не более 2000 руб. на человека. Средняя стоимость комплекса из 15 тентов составляет 8 870 000 руб., себестоимость составляет 11 465 000 руб., точка безубыточности составляет 4 876 000 руб., а окупаемость составит 2–3 сезона. Практика эксплуатации глэмпингов в Российской Федерации показывает, что подобные проекты чаще всего окупаются даже после первого сезона. Для осуществления проекта создания глэмпинга необходимы: инвесторы, поддержка правительства города Севастополя, продвижение со стороны Центра развития по туризму города Севастополя и ТИЦ. Планируется, что они будут являться ключевыми партнерами. Реализация любого проекта не может обойтись без продвижения, канал продвижения и сбыта – социальные сети, ТИЦ, реклама в аэропорту в зале получения багажа и на трассе «Таврида». Для выстраивания тесных контактов с гостями планируется предоставление комплимента в виде вечернего чая из крымских трав. Программа лояльности будет включать в себя бонусную систему (по аналогии с авиакомпаниями). Для привлечения внимания новых клиентов планируются розыгрыши в соцсетях, таргетированная реклама. Предлагаемый к реализации проект является уникальным в г. Севастополе и Республике Крым.

Заключение. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Согласно Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 г. экологический туризм назван одним из приоритетных видов туризма в нашей стране. Помимо общемировых тенденции по увеличению туристских потоков, данный вид активного отдыха набирает популярность в силу своей специфики. Он обеспечивает тесный контакт человека с окружающей средой, повышает экологическую образованность, обеспечивает возможность пу-

тешествовать различным категориям потребителей в соответствии с их целями и платежеспособностью, соответствует санитарно-эпидемиологическим требованиям по организации отдыха в ситуации с пандемией КОВИД, способствует реализации целей устойчивого развития природы и общества;

2. Международный и отечественный опыт развития экологического туризма демонстрирует, что он, преимущественно, развивается на ООПТ;

3. К числу основных факторов, определяющих пространственное развитие экологического туризма в Российской Федерации, можно отнести: обеспеченность территории субъекта ООПТ; государственную поддержку данного направления туризма и рассмотрение его в региональных программах развития туризма как приоритетного; информационную поддержку маршрутов экологического туризма. Оценка совокупного воздействия этих факторов позволила определить регионы, где интегральный показатель развития экологического туризма имеет максимальные значения. Город Севастополь вошел в группу субъектов, где значения интегрального показателя достаточно высоки (от 5 до 6 баллов);

4. Большая Севастопольская тропа – проект развития экотуризма в Севастополе, который развивается с 2015 года. Количество посещений БСТ составило в 2019 г. 480 тыс. Эта цифра может быть увеличена за счет комплекса мер по благоустройству экотропы и формированию туристских стоянок, предоставляющих ночлег. Также меры по благоустройству могут улучшить качество отдыха на тропе и увеличить продолжительность пребывания туристов на ООПТ;

4. С целью обоснования целесообразности комплекса мер по благоустройству БСТ и строительству некапитальных объектов размещения в январе-феврале 2021 г. было проведено социологическое исследование. В результате опроса 385 человек была получена достоверная инфор-

мацию о популярности экологического туризма среди разных сегментов путешественников, популярности БСТ, комфортности экотропы для осуществления пеших маршрутов и основных путях, позволяющих повысить продолжительность пребывания туристов на тропе;

5. Результаты социологических исследований, отечественный и международный опыт показали перспективность использования в качестве объектов размещения на ООПТ глэмпингов – кэмпингов повышенной комфортности. Проведенные экономические расчеты показали, что комплекс из 15 тентов на 2 – 4 человек составит около 9 млн руб. при средней окупаемости проекта в течение 2 сезонов. Это позволит увеличить продолжительность пребывания туристов на маршруте до 3-5 дней, сделать доступным путешествия по БСТ неподготовленным и возрастным туристам, детям и их родителям.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: authors have no conflict of interests to declare.

Литература

Аигина Е.В., Тульская Н.И., Биленкина К.К. Особенности развития экотуризма на ООПТ России // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2015. № 1. С. 379–393.

Бровцына В.С., Каширина Е.С., Прыгунова И.Л. Большая Севастопольская тропа как проект регионального развития // Учёные записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. География. Геология. Том 5 (71). № 1. 2019. С. 3–18.

Калиниченко А. В. Пространственная модель развития экотуризма в юго-западном Крыму // Вестник Московского университета. Серия 5: География. 2014. № 5. С. 62–66.

Каширина Е.С., Журавлева И.В., Шабалина Н.В. Тенденции развития туристского рынка г. Севастополя // Ученые записки Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского. География. Геология. 2020. Т. 6, № 72. С. 94–106.

Каширина Е.С., Голубева Е.И. Концепция организации системы рекреационного мониторинга на Большой севастопольской тропе // Системы контроля окружающей среды. 2018. Т. 34, № 4. С. 70–74.

Кудрявцева О. В., Ситкина К. С., Никоноров С. М. Охраняемые природные территории в контексте устойчивого развития региона: экотуризм // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2013. № 2. С. 72–102.

Лапочкина В.В., Косарева Н.В., Адашова Т.А. Экологический туризм в России: тенденции развития // Международный научно-исследовательский журнал. №5 (47). 2016. DOI: <https://doi.org/10.18454/IRJ.2016.47.257>

Оборин М.С., Непомнящий В.В. Разработка экологических троп в особо охраняемых природных территориях различных природных регионов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Естественные науки. 2010. №21 (92). С. 174-180.

Проект государственного доклада о состоянии и об охране окружающей среды в Российской Федерации в 2019 г. URL: https://www.mnr.gov.ru/docs/gosudarstvennyye_doklady/proekt_gosudarstvennogo_doklada_o_sostoyanii_i_ob_okhrane_okruzhayushchey_sredy_rossiyskoy_federat2019/ (дата обращения: 30.01.2021).

Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г. URL: <https://tourism.gov.ru/upload/iblock/298/Стратегия%20развития%20туризма%20на%20период%20до%202035%20года.pdf> (дата обращения: 01.02.2021).

Чижова В. П. Благоустройство туристских маршрутов как способ поддержания их устойчивого состояния (на примере Забайкальского национального парка) // Российский журнал устойчивого туризма. 2013. № 6. С. 25–32.

Чижова В. П., Грязин И. В., Хилько К. Ю. Вопросы проектирования экологических троп для природных парков (на примере парка Ергаки, Западный Саян) // Географический вестник. 2018. № 1. С. 138–144.

Donohoe H. M., Needham R. D. Ecotourism: The Evolving Contemporary Definition // Journal of Ecotourism, Vol.5. Issue 3. 2006. pp. 192-210.

Miller K. Planning national parks for ecodevelopment: Cases and methods from Latin America. Vol. I and Vol. II. Ann Arbor, MI: Uni-

versity of Michigan, School of Natural Resources, Center for Strategic Wildland Management Studies, 1987. URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED309033> (дата обращения: 01.02.2021)

The national trails system act. URL: <https://www.nps.gov/subjects/nationaltrailssystem/upload/National-Trails-System-Act-Amended-2019.pdf> (дата обращения: 01.02.2021)

References

- Aigina, E.V., Tulsakaya, N.I. and Bilenkina, K.K. (2015), "Osobennosti razvitiya ekoturizma na OOPT Rossii [Features of the development of ecotourism in protected areas of Russia]", *Modern studies of social problems (electronic scientific journal)*, 1, pp. 379–393.
- Brovtsyna, V.S., Kashirina, E.S. and Prygunova, I.L. (2019), "Bol'shaya Sevastopol'skaya tropa kak proekt regional'nogo razvitiya [Great Sevastopol trail as a regional development project]", *Scientific notes of the V.I. Vernadsky. Geography. Geology*, Vol. 5 (71), No. 1, pp. 3–18.
- Chizhova, V.P. (2013), "Blagoustrojstvo turistskih marshrutov kak sposob podderzhaniya ikh ustoichivogo sostoyaniya (na primere Zabajkal'skogo natsional'nogo parka) [Improvement of tourist routes as a way to maintain their stable state (on the example of the Trans-Baikal National Park)]", *Russian Journal of Sustainable Tourism*, 6, pp. 25–32.
- Chizhova, V.P., Gryazin, I.V. and Khilko, K.Yu. (2018), "Voprosy proektirovaniya ekologicheskikh trop dlya prirodnih parkov (na primere parka Ergaki, Zapadnyj Sayan) [Issues of designing ecological paths for natural parks (on the example of Ergaki Park, Western Sayan)]", *Geographical Bulletin*, 1, pp. 138–144.
- Donohoe, H.M., Needham, R.D. (2006), "Ecotourism: The Evolving Contemporary Definition", *Journal of Ecotourism*, Vol.5, Issue 3, pp. 192–210.
- Kalinichenko, A.V. (2014), "Prostranstvennaya model' razvitiya ekoturizma v yugo-zapadnom Krymu [Spatial model of ecotourism development in southwestern Crimea]", *Bulletin of Moscow University. Series 5: Geography*, 5, pp. 62–66.
- Kashirina, E.S., Zhuravleva, I.V. and Shabalina, N.V. (2020), "Tendencii razvitiya turistskogo rynka g. Sevastopolya [Trends in the development of the tourist market in Sevastopol]", *Scientific notes of Vernadsky Crimean Federal University. Geography. Geology*, Vol. 6, No. 72, pp. 94–106.
- Kashirina, E. S. and Golubeva, E. I. (2018), "Kontseptsiya organizatsii sistemy rekreatsionnogo monitoringa na Bol'shoj sevastopol'skoj trope [The concept of organizing a recreational monitoring system on the Great Sevastopol Trail]", *Environmental Control Systems*, Vol. 34, No. 4, pp. 70–74.
- Kudryavtseva, O.V., Sitkina, K.S. and Nikonorov, S.M. (2013), "Okhranyaemye prirodnye territorii v kontekste ustojchivogo razvitiya regiona: ekoturizm [Protected natural territories in the context of sustainable development of the region: ecotourism]", *Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics*, 2, pp. 72–102.
- Lapochkina, V.V., Kosareva, N.V. and Adashova, T.A. (2016), "Ekologicheskij turizm v Rossii: tendentsii razvitiya [Ecological tourism in Russia: development trends]", *International research journal*, 5 (47). DOI: <https://doi.org/10.18454/IRJ.2016.47.257>.
- Miller, K. (1987) "Planning national parks for ecodevelopment: Cases and methods from Latin America". Vol. I and Vol. II. Ann Arbor, MI: University of Michigan, School of Natural Resources, Center for Strategic Wildland Management Studies, [Online], available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED309033> (Accessed: 02.01.2021).
- Oborin, M.S. and Nepomnyashchy, V.V. (2010), "Razrabotka ekologicheskikh trop v osobo okhranyaemykh prirodnih territoriyah razlichnykh prirodnih regionov [Development of ecological paths in specially protected natural areas of various natural regions]", *Scientific Bulletin. Belgorod State University. Series: Natural Sciences*, 1 (92), pp. 174–180.
- Proekt gosudarstvennogo doklada o sostoyanii i ob okhrane okruzhayushchej sredy v Rossijskoj Federatsii v 2019 g. [Draft state report on the state and protection of the environment in the Russian Federation in 2019], [Online], available at: https://www.mnr.gov.ru/docs/gosudarstvennye_doklady/proekt_gosudarstvennogo_doklada_o_sostoyanii_i_ob_okhrane_okruzhayayrosschey_i_ob_okhrane_okruzhayayrosschey20sredy_fey19 (Accessed 02 January 2021).
- Strategiya razvitiya turizma v Rossijskoj Federatsii na period do 2035 g. [The strategy for the development of tourism in the Russian Federation for the period up to 2035], [Online], available at: <https://tourism.gov.ru/upload/iblock/298/Strategy>

%20development%20tourism%20on%20period%20to%202035%20year.pdf (Accessed 02 January 2021).

The national trails system act, [Online], available at: <https://www.nps.gov/subjects/nationaltrailssystem/upload/National-Trails-System-Act-Amended-2019.pdf> (Accessed 02 January 2021).

Данные об авторах

Бровцына Валерия Сергеевна, директор Государственного автономного учреждения Центр развития туризма города Севастополя

Шабалина Наталия Владимировна, к.г.н., доцент, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, кафедра рекреационной географии и туризма географического факультета Севастопольский государственный университет, Институт развития города,

Каширина Екатерина Сергеевна, к.г.н., доцент, руководитель образовательной программы, Филиал Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в г. Севастополе, кафедра геоэкологии и природопользования; Севастопольский государственный университет, Институт развития города

Зелинская Александра Борисовна, студентка, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, кафедра рекреационной географии и туризма географического факультета

Information about the author

Valeria S. Brovtsyna, Director, Center for Tourism Development of the City of Sevastopol

Nataliya V. Shabalina, PhD, Associate Professor, Lomonosov Moscow State University, Department of Recreational Geography and Tourism, Faculty of Geography, Sevastopol State University, Urban Development Institute

Ekaterina S. Kashirina, PhD, Associate Professor, Branch of Lomonosov Moscow State University in the city of Sevastopol, Faculty of Geography; Sevastopol State University, Urban Development Institute

Alexandra B. Zelinskaya, Student, Lomonosov Moscow State University, Department of Recreational Geography and Tourism, Faculty of Geography

Обзор
Original article

УДК 339.3

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-2

Джанджугазова Е. А. | Развитие туризма и гостеприимства:
временная остановка или новый путь?

Российский экономический университет ФГБОУ ВО им. Г. В. Плеханова,
Стремянный переулок, 36, Москва 117997, Россия

e-mail: lena-itig@mail.ru
ORCID: 0000-0002-2620-5210

Статья поступила 05 февраля 2021 г.; принята 27 февраля 2021 г.;
опубликована 31 марта 2021 г.

Аннотация. В современных условиях пандемии Ковид – 19 многие отрасли экономики понесли серьезные потери, особенно уязвимыми оказались крупные потребительские рынки и в том числе рынок туризма и гостеприимства. Вместе с тем туристская отрасль в странах с небольшим вкладом туризма в ВВП потеряла значительно меньше, а в ряде случаев получила даже некоторые преимущества из-за снижения накала международной конкуренции и протекционистских мер национальных правительств. Российская Федерация несмотря на более низкие показатели в области развития внутреннего туризма получила новые возможности развития. В данном исследовании предлагается анализ изменений, происходящих на российском рынке туризма и гостеприимства, на базе которых можно будет определить новые направления развития с учетом региональной специфики и трансформаций в области туристского поведения. В ходе исследования были использованы методы: сравнительный анализ, количественные и качественные измерения, экспертные методы и элементы контент-анализа. Полученные результаты позволили обосновать, что кризисные ситуации несут не только негативные последствия, но и позволяют более глубоко осмыслить ситуацию, найдя в ней полезное начало для дальнейшего развития. Так, в частности, в период пандемии 2020г. Правительство РФ смогло сформулировать и предложить ряд очень результативных мер поддержки отечественного туристского бизнеса, на основе использования которых значительная часть туристских и гостиничных предприятий смогла сохранить свой рыночный потенциал.

Ключевые слова: туризм; гостеприимство; туристский рынок; сравнительный анализ; кризис; пандемия

Для цитирования: Джанджугазова Е. А. Развитие туризма и гостеприимства: временная остановка или новый путь? // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 15-22, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-2

UDC 339.3

Elena A. Dzhandzhugazova

**Tourism and hospitality development:
a temporary stop or a new path?**

Plekhanov Russian University of Economics,
36, Stremyanny Ln., Moscow 117997, Russia

e-mail: lena-itig@mail.ru
ORCID: 0000-0002-2620-5210

Abstract. In the current conditions of the Covid-19 pandemic, many sectors of the economy have suffered serious losses. Large consumer markets, including the tourism and hospitality market, have turned out to be especially vulnerable. At the same time, the tourism industry in the countries with a small contribution of tourism to GDP lost significantly less, and in some cases even gained some advantages due to the reduced intensity of international competition and protectionist measures of national governments. The Russian Federation, despite the lower indicators in the development of domestic tourism, received new development opportunities. This study proposes an analysis of the changes taking place in the Russian tourism and hospitality market, on the basis of which it will be possible to determine new directions of development, taking into account regional specifics and transformations in the field of tourist behavior. During the study, the following methods were used: comparative analysis, quantitative and qualitative measurements, expert methods and elements of content analysis. The results obtained made it possible to substantiate that crisis situations have not only negative consequences, but also allow one to more deeply comprehend the situation, finding in it a useful beginning for further development. So, in particular, during the 2020 pandemic, the Government of the Russian Federation was able to formulate and propose a number of very effective measures to support the domestic tourism business, on the basis of the use of which a significant part of tourism and hotel enterprises were able to maintain their market potential.
Keywords: tourism; hospitality; tourist market; comparative analysis; crisis, pandemic

For citation: Dzhandzhugazova E. A. (2021) Tourism and hospitality development: a temporary stop or a new path? Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 15-22, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-2

Введение. В последние три десятилетия туризм стал одной из наиболее перспективных отраслей мировой экономики. Целый ряд стран, позиционирующих себя на глобальных рынках товаров и услуг как туристские, довели долю туризма в экспорте товаров и услуг до 20%, смело предполагая, что сложившиеся тренды в области потребления вполне устойчивы. Вместе с тем жесткие условия пандемии Ковид – 19, по мнению аналитиков UNWTO, фак-

тически откинули развитие отрасли к началу 2000-х годов, сведя к абсолютному минимуму многолетние достижения в области развития массового туризма (Логунцова, 2020). Понесли существенные потери практически все игроки туристского рынка, но как показывает практика, глобальные игроки – Испания, Греция, Италия, Португалия, Таиланд и др. потеряли значительно больше, чем страны с более сдержанными темпами развития туризма

(Новый образ туризма, 2020). Так, Российская Федерация, у которой вклад туризма в экономику составляет около 4%, потеряла от пандемии меньше, чем известные туристские державы и даже смогла за счет своевременно принятых правительством мер несколько смягчить тяжелые последствия, вызванные эпидемиологическими ограничениями (Джанджугова, 2019, 2015).

Цель исследования. Настоящее исследование посвящено анализу изменений в области рынка туризма и гостеприимства и поиску на этой основе новых эффективных направлений развития российского туристского рынка с учетом его региональной и институциональной специфики.

Материалы и методы исследования. Методологическая база исследования опирается на симбиоз методов и подходов к получению количественных и качественных результатов, включая сравнительный анализ, количественные и качественные измерения, системный и междисциплинарный подход, экспертные методы и элементы контент-анализа. Аналитической основой исследования являются статистические материалы UNWTO, Ростуризма, Росстата и др.

Результаты исследования и их обсуждение. Проведенный сравнительный анализ темпов развития российского туризма в 2018-2019 гг. показал, что несмотря на некоторые успехи, достигнутые в этот период – рост внутреннего турпотока на 8-10%, увеличение въездного потока и некоторую стабилизацию ситуации в области выездного туризма, темпы развития российского туризма и гостеприимства остаются недостаточными.

Сравнительный анализ туристской статистики позволяет сделать такие выводы. По результатам анализа влияния туризма на национальную экономику, можно отметить, что в РФ вклад туризма в ВВП в 2019 г. составил 3,8%, что в докризисных условиях выглядело как значительное отставание от стран-лидеров (рис. 1). Однако в кризисные 2020-2021 гг. такое отставание сыграло в некоторой степени позитивную роль, так как меньше отразилось на снижении ВВП страны. Вместе с тем меньшая доля занятых в российском туризме и гостиничном бизнесе способствовала некоторому снижению общего уровня безработицы. Совершенно очевидно, что самые серьезные потери понесли страны, где сектор развлечений, туризма и гостеприимства имел стратегическое значение и был особенно развит.

Совершенно очевидно, что в линейке въездного, выездного и внутреннего туризма менее уязвимым к пандемийным мерам оказался внутренний туристский продукт, реализация которого преимущественно зависела от мер, принимаемых национальными правительствами, и внутренней туристской политики (Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», 2020). В этом случае страны с высокими объемами внутреннего туризма при реализации суверенной туристской политики имели существенные преимущества, так как в них уже была создана развитая туристская индустрия и сформировалась стойкая туристская мотивация. Об уровне развития внутреннего туризма можно судить по количеству туристских поездок на одного жителя в год (рис. 2).

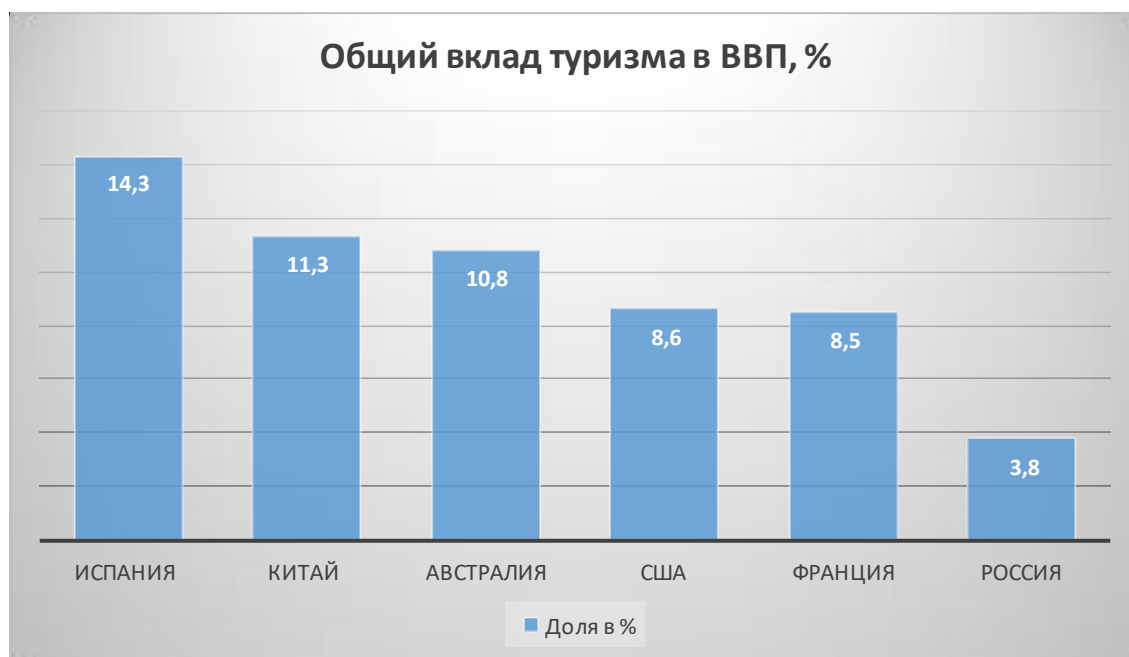


Рис. 1. Сравнительная туристская статистика:
вклад туризма в ВВП по странам (составлено автором на основе данных
Национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», 2020)

Fig. 1. Comparative Tourism Statistics:
Contribution of Tourism to GDP by Country (compiled by the author based on data from
the National Project "Tourism and Hospitality Industry", 2020)

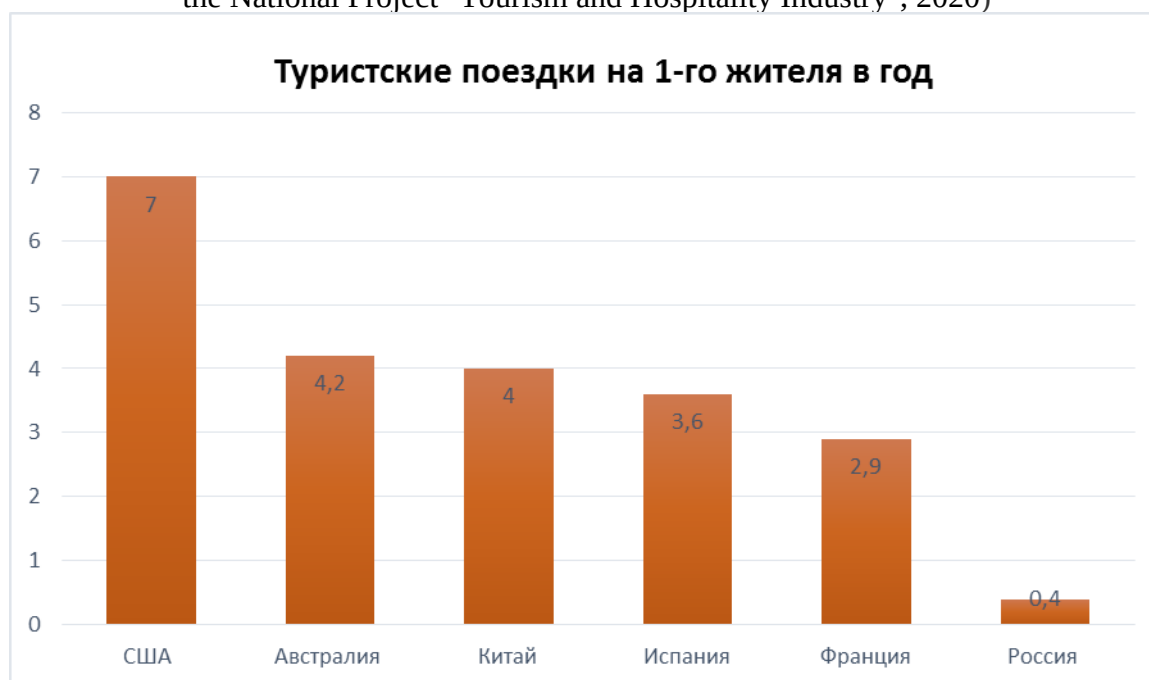


Рис. 2. Количество внутренних туристских поездок
на одного жителя страны в год (2019г.) странам (составлено автором на основе данных
Национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», 2020)

Fig. 2. The number of domestic tourist trips per one resident
of the country per year (2019) Country (compiled by the author based on data
from the National Project "Tourism and Hospitality Industry", 2020)

Анализируя данные о количестве поездок на одного жителя, следует отметить, что в РФ, несмотря на активное развитие в последние годы внутреннего туризма, средние показатели количества поездок на одного жителя достаточно низкие, что, с одной стороны, можно оценить негативно, но, с другой стороны, этот факт можно рассматривать как существенный потенциал дальнейшего роста внутренних туристских потоков, особенно в условиях полного отсутствия конкуренции с зарубежными туристскими центрами (В АТОР подвели итоги, 2020).

Все это позволяет подчеркнуть, что локдаун и масштабные эпидемиологические ограничения имеют не только негативные последствия, но и дают некоторые возможности для переформатирования ту-

ристской стратегии с учетом появившихся ограничений и новых возможностей. В этой связи следует отметить, что сокращение внутреннего туризма в 2020 году было существенным, но не критическим (35-40%), что значительно меньше падения объемов по въездному туризму (-93,6%) и выездному туризму (-70%).

Если рассматривать падение объемов внутреннего туризма в региональном разрезе, то следует отметить, что некоторые туристские регионы России смогли грамотно воспользоваться мерами поддержки, разработанными Правительством РФ и по возможности минимизировали потери. Результаты предварительной оценки потерь, составленных по данным туристских администраций регионов России представлены в таблице.

Таблица

**Результаты предварительной оценки потерь
объемов внутреннего туризма в 2020г.**

Table

**The results of a preliminary assessment of losses
in the volume of domestic tourism in 2020**

Регион РФ	Турпоток в 2020 г. (млн поездок)	Изменения по сравнению с 2019 г. (%)
Краснодарский край	11,5	-33
Московская область	11,5	-50
Москва	7,0	-72
Крым	6,1	-18
Санкт-Петербург	2,0	-80
Татарстан	2,0	-44
Алтайский край	1,3	-40
Калининградская обл.	1,3	-30
Карелия	0,5	-40
Бурятия	0,2	-49
Республика Алтай	1,74	+0,4

Прогнозируемые результаты падения внутренних турпотоков по регионам РФ показывают, что очень значительно пострадали крупные городские туристские дестинации – Санкт-Петербург и Москва, курортные регионы пострадали значительно меньше, а некоторые, в их числе Республика Алтай, смогли даже показать даже

небольшой рост. Все это говорит о том, что грамотная туристская политика и своевременные меры поддержки смогли предотвратить полное обрушение российской сферы туризма и гостеприимства, которое мы наблюдаем в Европейских странах (В АТОР подвели итоги, 2020).

Экстраординарная ситуация в период пандемии стала своеобразным «опытным полигоном» для проверки эффективности мер экономической поддержки экономики РФ. Всего за период с апреля по октябрь 2020 г. правительством было предложено 11 основных мер поддержки федерального уровня, причем 9 из них были направлены на поддержку только малых и средних предприятий. При этом нельзя не отметить, что в туризме, как и в других отраслях, основным бенефициаром от внедрения мер поддержки стал малый и средний бизнес, крупные компании были лишены доступа ко многим из этих инструментов, что в определенной степени оправдано, так как меры поддержки были преимущественно ориентированы на предпринимателей – физических лиц и самозанятых.

По оценке турбизнеса, наиболее эффективными мерами правительственной поддержки выступили следующие:

- Постановление об отсрочке обязательств по турам, приобретаемым до закрытия границ;
- туристский кэшбэк (особенно вторая волна, которая прошла осенью-зимой 2020г.);
- субсидии на заработную плату сотрудникам туристских компаний (в размере 1 МРОТ на сотрудника).

Следует отметить, что туристский и гостиничный бизнес получил поддержку и на региональном уровне в виде снижения налогов и предоставления дополнительных льгот. Все это несомненно смягчило удар, но все равно отрасль понесла очень серьезные потери, которые необходимо не только оценить количественно, но и сделать необходимые выводы и в том числе для того, чтобы предвидеть все возможные трансформации, которые неизбежно произойдут в туристском спросе, туристской мотивации и туристском поведении.

Изменения в туристском поведении – это важный фактор, влияющий на процесс формирования туристского спроса. Своевременный и всесторонний учет измене-

ний позволяет сформировать грамотное туристское предложение и повысить качество прогнозов. В настоящее время можно зафиксировать несколько изменений в туристском поведении:

1. Около 40% туристов, планировавших путешествие в 2020 году отложили реализацию своих планов, что увеличило объемы потенциального спроса, который будет реализован при первой же возможности в будущих периодах, следовательно, при благоприятных условиях можно прогнозировать пропорциональное увеличение ёмкости туристского рынка;

2. Примерно 40% туристов сократили время на принятие решения о приобретении туров, а, следовательно, выиграли туристские компании с низкой глубиной продаж. Этот факт подчеркивает важность подготовки «горячего предложения» для тех, кто решается покупать туры в последний момент;

3. Наиболее стабильным по объемам спроса стал люксовый сегмент туристского и гостиничного рынка, его доля была стабильной (около 20%), что подчеркивает важность развития продукта для этой категории туристов;

4. Туристский продукт стал отличаться довольно четкой поляризацией – с одной стороны, растет число коротких туров под девизом: «надо успеть отдохнуть, пока еще есть возможность», а с другой – увеличивается продолжительность отдыха (более чем на 2 недели);

5. Растет интерес к комбинированному отдыху, допускающему возможность работать удаленно. В этой связи растет спрос на апартаменты, пансионаты и санатории, находящиеся недалеко от крупных городских агломераций.

Заключение. Подводя итоги, следует отметить, что происходящие изменения в области развития туризма и гостеприимства, необходимо не просто фиксировать, но и критически переосмысливать, воз-

можно в дискуссионном формате, привлекая к обсуждению туристскую общественность. Наиболее современной и эффективной формой обсуждения являются профессиональные группы и сообщества в социальных медиа, так как социальные платформы предлагают разнообразные сервисы для получения и обработки информации. (Морозов, 2020). При этом очень важно обобщать и систематизировать опыт прошлых кризисных периодов, который может стать методической канвой для формирования прогнозов и сценариев развития туризма и смежных с ним отраслей экономики. На наш взгляд, разработка программных документов разного уровня обязательно должна опираться на результаты прошлого практического опыта с учетом ключевых трендов будущего развития, к которым можно отнести:

- развитие туризма и гостеприимства на основе сохранения лучших международных и национальных практик;
- критическое переосмысление позитивного и негативного опыта;
- разработка и внедрение принципиально новых бизнес-моделей в области развития туризма и гостеприимства.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare.

Литература

В АТОР подвели туристические итоги 2020 года и рассказали о трех сценариях в 2021г. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html> (дата обращения: 01.02.2021).

Джанджугазова Е. А. Маркетинг туристских территорий. Учебное пособие. 3-е изд., испр. и доп. – Сер. 76. Высшее образование, Издательство Юрайт. 2019.

Джанджугазова Е. А. Российский туризм в «новой реальности»: постановка проблемы // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. Т. 2. № 4. С. 99-109.

Джанджугазова Е. А. Туризм: анатомия кризиса // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. Т.2. №1. С. 116-129.

Когда ждать утверждения нацпроекта по туризму, и какие задачи он будет решать. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53393.html> (дата обращения: 01.02.2021).

Логунцова И. В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 80. Июнь 2020 г. С. 49-63.

Морозов М. А. Антикризисный менеджмент в индустрии туризма // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2020. Т. 6. № 4. С. 19-27.

Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства». URL: http://www.sfrp.ru/images/news/2020/12/23-12-2020/Prezentatsia_natsproekta_Turizm_i_industri_a_gostepriimstva.pdf (дата обращения: 01.02.2021).

Новый образ туризма. URL: <https://www.vtimes.io/2020/11/12/novii-obraz-turizma-a1419> (дата обращения: 01.02.2021).

References

A new image of tourism, [Online], available at: <https://www.vtimes.io/2020/11/12/novii-obraz-turizma-a1419> (Accessed 01 February 2021).

ATOR summed up the tourism results of 2020 and told about three scenarios in 2021, [Online], available at: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53770.html> (Accessed 01 February 2021).

Dzhandzhugazova, E. A. (2019), *Marketing tourist areas*, Training manual, 3-e Izd., rev. and ed., Ser. 76, Higher education, Publishing House Yurayt.

Dzhandzhugazova, E. A. (2015), “Russian tourism in the new reality: the problem”, *Russian Regions: a look into the future*, Vol. 2, 4, pp. 99-109.

Dzhandzhugazova, E. A. (2015), “Tourism: anatomy of the crisis”, *Russian Regions: a look into the future*, Vol. 2, 1, pp. 116-129.

Logunova, I. V. (2020), “The tourism industry in the conditions of the coronavirus pandemic: challenges and prospects”, *Administration of the state. Electronic Bulletin*, Issue 80, June 2020, pp. 49-63.

Morozov, M. M. (2020), "Anti-crisis management in the tourism industry", *Research result. Technologies of Business and Service*. Vol. 6, 4, pp. 19-27.

National project "Tourism and the hospitality industry" [Online], available at: http://www.sfrp.ru/images/news/2020/12/23-12-2020/Prezentatsia_natsproekta_Turizm_i_industrija_gostepriimstva.pdf (Accessed 01 February 2021).

When to wait for the approval of the national tourism project, and what tasks it will solve, [Online], available at:

<https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/53393.html> (Accessed 01 February 2021).

Данные об авторе

Джанджугазова Елена Александровна, д.э.н., профессор, профессор кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта

Information about the author

Elena A. Dzhandzhugazova, Doctor of Economics, Professor, Department of the Hospitality, Tourism and Sports Industry

Оригинальная статья
Original article

УДК 339.138:796.5

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-3

Песоцкая Е. В.¹
Селютина Л. Г.²

Концепции маркетинга в управлении
предпринимательской деятельностью на рынке туристских
услуг

¹Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Садовая ул., 21, Санкт-Петербург 191023, Россия

²Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I,
Московский пр., 9, Санкт-Петербург 190031, Россия.

¹e-mail: epes@mail.ru

²e-mail: ya.slarisa@ya.ru

*Статья поступила 08 февраля 2021 г.; принята 1 марта 2021 г.;
опубликована 31 марта 2021 г.*

Аннотация. Важной проблемой, ограничивающей возможности наиболее полного использования предпринимательского потенциала туристских организаций, является недостаточный уровень стратегически-ориентированных маркетинговых обоснований, отраженных в концепциях маркетинга, а также в принимаемых управленческих решениях. Актуальность темы исследования обусловила необходимость совершенствования систем управления предпринимательскими структурами различного профиля и, в частности, функционирующими на рынке туристских услуг, которые сохраняют высокий потенциал развития в сложившейся кризисной ситуации. В качестве одного из основных направлений такого совершенствования рассматривается повышение уровня маркетингового обеспечения управленческого процесса с его способностью к инициации значительных предпринимательских эффектов. Цель исследования – проведение комплексного анализа научно-теоретических и методологических основ формирования концепций маркетинга и трансформации их базовых положений в соответствии со спецификой рынка туристских услуг. Для достижения поставленной цели применялись методы системного, структурного и ситуационного анализа, научной логики, формализации выводов. Авторами были охарактеризованы отличительные признаки рынка туристских услуг. Выполнен анализ концепций маркетинга, раскрыты механизмы их использования в современном туризме. Обоснована целесообразность формирования интегративной концепции, учитывающей системность маркетинговой парадигмы. Ключевым выводом является методологическая обоснованность дифференциации стратегического инструментария современного маркетинга, что ведет к вариативности маркетинговых концепций, а также методов и управленческих приемов, способствующих их эффективной реализации в туристском предпринимательстве.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность; туристские услуги; концепции маркетинга; управление

Для цитирования: Песоцкая Е. В., Селютин Л. Г. Концепции маркетинга в управлении предпринимательской деятельностью на рынке туристских услуг // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 23-37, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-3

UDC 339.138:796.5

Elena V. Pesotskaya¹
Larisa G. Selyutina²

**Marketing concepts in business management in the market
of tourist services**

¹Saint-Petersburg State University of Economics,
21, Sadovaya St., St. Petersburg 191023, Russia

²Emperor Alexander I Petersburg State Transport University,
9, Moskovsky Ave., St. Petersburg 190031, Russia

¹e-mail: epes@mail.ru

²e-mail: ya.slarisa@ya.ru

Abstract. An important problem that limits the possibilities of the fullest use of the entrepreneurial potential of tourism organizations is the insufficient level of strategically oriented marketing justifications, reflected in marketing concepts, as well as in the management decisions taken. The relevance of the research topic has led to the need to improve the management systems of entrepreneurial structures of various profiles and, in particular, those operating in the tourist services market, which retain a high development potential in the current crisis situation. As one of the main directions of such improvement, an increase in the level of marketing support of the management process with its ability to initiate significant entrepreneurial effects is considered. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the scientific, theoretical and methodological foundations of the formation of marketing concepts and the transformation of their basic provisions in accordance with the specifics of the tourist services market. To achieve this goal, the methods of systemic, structural and situational analysis, scientific logic, and formalization of conclusions were used. The authors have characterized the distinctive features of the tourist services market. The analysis of marketing concepts was carried out; the mechanisms of their use in modern tourism were revealed. The expediency of the formation of an integrative concept, taking into account the consistency of the marketing paradigm, was substantiated. The key conclusion is the methodological validity of the differentiation of the strategic tools of modern marketing, which leads to the variability of marketing concepts, as well as methods and management techniques, that contribute to their effective implementation in tourism business.

Keywords: entrepreneurship; tourism services; marketing concepts; management

For citation: Pesotskaya E. V., Selyutina L. G. (2021), Marketing concepts in business management in the market of tourist services. Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 23-37, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-3

Введение. В современных условиях, когда ставятся задачи по выходу социально-экономического комплекса Российской Федерации на новый виток развития, возрастает значение проблем совершенствования систем управления, сформированных в различных отраслях и хозяйственных сферах и ориентированных на различные типы рынков. Важнейшим направлением совершенствования управленческого процесса (в его научно-методологической и методической основе) является повышение качества маркетинговых обоснований, обуславливающего возможность достижения достоверности и надежности управленческих решений стратегического и оперативного характера (Селютина, 2020).

Применительно к субъектам предпринимательства, функционирующим в различных рыночных сферах, отмечается неоднородность уровня маркетингового обеспечения управленческого процесса. На отдельных рынках сохраняется недостаточность использования апробированного в предпринимательской среде маркетингового инструментария, а также недостаточность (неполнота, фрагментарность) применения стратегических механизмов, заложенных в маркетинговой парадигме и способных в случае успешной реализации обеспечить значительный эффект (Песоцкая, Селютина, 2020).

Одной из таких сфер является рынок туристских услуг, который получил в последние годы импульс к развитию и стал рассматриваться предпринимательским сообществом как один из наиболее перспективных (Медведева, Слинкова, 2019). В 2019 г. объем туристических услуг составил 179,8 млрд руб., что на 4,5% превысило значение предыдущего года. В последние годы, несмотря на эволюционирование туристической отрасли в России, вынужденные карантинные ограничения ввиду распространения коронавирусной инфекции в текущем году внесли определенные изменения в потенциал ее развития. Для стимулирования внутренних туристических потоков Правительство Рос-

сии организовало финансовую поддержку отрасли и в настоящее время ведется разработка национального проекта в сфере туризма. Предполагается, что национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» будет включать три федеральных проекта, ориентированных на создание качественных и разнообразных туристических продуктов, повышение их доступности, а также повышение качества государственного управления и снятие административных барьеров в отрасли. Согласно прогнозу специалистов ВТТС и Oxford Economics, к 2024 г. доля туризма в ВВП России составит 5,1%, показав рост в номинальных значениях на 51% (до 118,95 млрд долл. США), а в реальных значениях на 16% (до 90,62 млрд долл. США). Одновременно с этим занятость в туристической отрасли прогнозируется на уровне 5,1% или до 3,6 млн рабочих мест в 2024 г. (Туриндустрия..., 2020).

Развитие рынка туризма неизбежно приводит к повышению уровня конкуренции в этом секторе экономики, что, в свою очередь, требует от компаний, работающих в индустрии туризма, пересмотреть свое отношение к роли маркетинга в компании. Чтобы сохранить конкурентоспособность в новой среде, компаниям индустрии туризма необходимо двигаться от культуры ориентации на потребителя к ориентации на рынок (Klimova, Slinkova, Bogomazova, Vishnevskaya, Yakovenko, 2018). При всей активности бизнес-процессов на рассматриваемом рынке приходится констатировать отсутствие у значительной части представленных на нем предпринимательских организаций стратегического видения в отношении перспектив своего функционирования, понимания динамики рынка туристских услуг, его тенденций и перспектив. По сути, можно говорить о нарушении пропорций в осуществляемой на практике маркетинговой деятельности – превалирование тактических составляющих маркетинга в ущерб стратегическим составляющим, что не мо-

жет не вызвать усложнения таких предпринимательских задач, как:

- обеспечение устойчивости рыночных позиций предпринимательских организаций туристского профиля;
- повышение конкурентоспособности туристских услуг и их продуцентов;
- обеспечение прироста занимаемой рыночной доли и др.

В поисках методов решения указанных задач следует ориентироваться на концептуальные основы маркетинга, их вариативность и многоаспектность, обеспечивающие разнообразие возможных стратегических инициатив.

Целью исследования является изучение и анализ научно-теоретических и методологических предпосылок к маркетинговому моделированию, формированию концепций маркетинга с учетом специфики рынка туристских услуг, трансформации этих концепций в современных условиях.

Формулировка цели обеспечивается следующей рабочей гипотезой – современный туристский рынок с широкой дифференциацией представленных на нем продуктов и услуг нуждается в использовании не только классических маркетинговых концепций, но и новых концептуальных конструкций, которые должны обладать целостностью, логической завершенностью, сущностным единством и соответствовать ситуации, сложившейся в сфере туризма и предпринимательской среде.

Материалы и методы исследования. Исходными материалами проведенного исследования явились фундаментальные научные труды, затрагивающие положения стратегического управления в туризме, маркетинга, стратегического и тактического менеджмента, предпринимательства, организации маркетинговой деятельности и проведения рыночной диагностики, а также широкий ряд разработок современного периода, представленных в ведущих научных изданиях, материалах конференций и научных форумов. В качестве фактологической базы исследования

использовались данные экономической аналитики, статистические материалы, результаты исследований наиболее авторитетных консалтинговых организаций и аналитических центров (как отечественных, так и зарубежных). В процессе исследования применялись следующие методы и исследовательские приемы: системный, структурный и ситуационный анализ, метод научной логики в ее движении от общего к частному, методы систематизации и типологизации, формализации выводов и аналогий.

Результаты исследования и их обсуждение. Предпринимательская деятельность, как известно, отличается такими признаками, как инновационность, активность, стратегическая и тактическая маневренность, готовность к риску, ответственность за принятие управленческих решений (Ламбен, 2007). В условиях туристского рынка эти признаки проявляются во всей их сложности, что обусловлено, в первую очередь, самой сложностью рынка туристских услуг, характеризующегося:

- структурной неоднородностью;
- высоким динамизмом, а в отдельные периоды – турбулентностью;
- неопределенностью потребительского спроса;
- активностью конкурентного процесса, инициирующего появление самостоятельного направления в арсенале управленческих средств – управления конкурентоспособностью предпринимательских организаций туристского профиля, их продуктов и услуг.

Системный анализ указанных признаков позволяет прийти к следующему выводу – необходимо на уровне методологических изысканий, методических обоснований, формирования реализационных механизмов в системе управления субъектами туристского предпринимательства ориентироваться на положения маркетингового подхода, рассматривая его как первичное и незаменимое звено в обеспечении эффективности их функционирования. При этом маркетинговый подход следует

рассматривать не только как носитель идеи адаптации производимого продукта (услуг) к изменяющимся характеристикам потребительского спроса, но и как механизм достижения и поддержки устойчивых конкурентных преимуществ субъектов предпринимательства, укрепления и развития их рыночных позиций, сохранения высокой результативности в длительном (теоретически бесконечном) периоде.

Маркетинг в его наиболее общей трактовке идентифицируется как философия бизнеса и предпринимательства (Лавлок, 2005; Селютина, 2009; Pike, 2008). При конкретизации данной трактовки и приближении к ее методологическому оформлению единства взглядов не наблюдается. Представители различных научных школ предлагают значительно отличающиеся друг от друга и смежных понятий определения маркетинга. Эти определения (в настоящее время насчитывается несколько десятков определений) имеют большую или меньшую конкретику и полноту, по-разному имплементируют саму маркетинговую парадигму, по-разному интерпретируют маркетинговый инструментарий. Но каждое из них сопряжено со следующим за определением сущности этапом – формулированием концепций маркетинга, характеристикой предпринимательской ситуации, для которой наиболее целесообразно использование той или иной концепции (Песоцкая, Селютина, 2019). Каждая из концепций маркетинга принимает при этом форму особой методологической конструкции, синтезирующей, соответственно, присущие ей принципы, целевые установки, методы воздействия на рыночную среду, а также методы и способы обеспечения конкурентоспособности с учетом факторной зависимости субъектов предпринимательства.

Среди специалистов-маркетологов, в научном сообществе получили широкое развитие концепции маркетинга, сформулированные еще Ф. Котлером – признанным авторитетом, чьи научные высказывания стали почти аксиоматичными и давно

не попадают в поле научных дискуссий (Котлер, 2007). Опираясь на позиции Ф. Котлера, развитые в работах целого ряда других авторов (Дойл, 2001; Юлдашева, Трефилова, 2017; Шубаева, Сердобольская, 2019) представляется целесообразным представить их интерпретацию с позиций предпринимательства в туризме и попытаться оценить возможность модификации концепций маркетинга с учетом современной специфики туристского рынка и новых перспектив его развития. При этом следует иметь в виду, что наименования концепций отражают условия использования маркетинга в производственной сфере (что обусловлено эволюцией маркетинговой парадигмы и ее источником). Необходима их терминологическая адаптация с учетом специфики категорийного аппарата, используемого в управлении рынком услуг и, более конкретно, рынком туристских услуг. Структуру концепций маркетинга, рекомендуемую авторами к использованию при формировании управленческих решений, иллюстрирует рисунок.

Первая из концепций маркетинга известна в профессиональном сообществе под термином «*производственная*». Применительно к сфере туристских услуг ее можно интерпретировать как концепцию совершенствования процесса оказания услуги. Данная концепция в общем виде (как производственная) предполагает, что потребители будут заинтересованы в продуктах, доступных им ввиду их низкой цены. Целевая установка предпринимателя, придерживающегося этой концепции – снижение издержек, обеспечивающих возможность снижения цены, по которой продукт выводится на рынок, что достигается за счет совершенствования производственного процесса, причем управленческие механизмы концентрируются вокруг именно этой задачи (Heinonen, Strandvik, 2015). Использование этой концепции оправдано и рекомендуется применительно к производству и реализации продуктов, удовлетворяющих основные потребности,

которые употребляются часто и многократно. Очевидна ее связь с фактическими условиями платежеспособности: при низких доходах, при ограниченной платежеспособности потребителей производитель

(предприниматель) не в состоянии установить на свои продукты высокую цену и вынужден изыскивать дополнительные возможности для снижения издержек и цены.

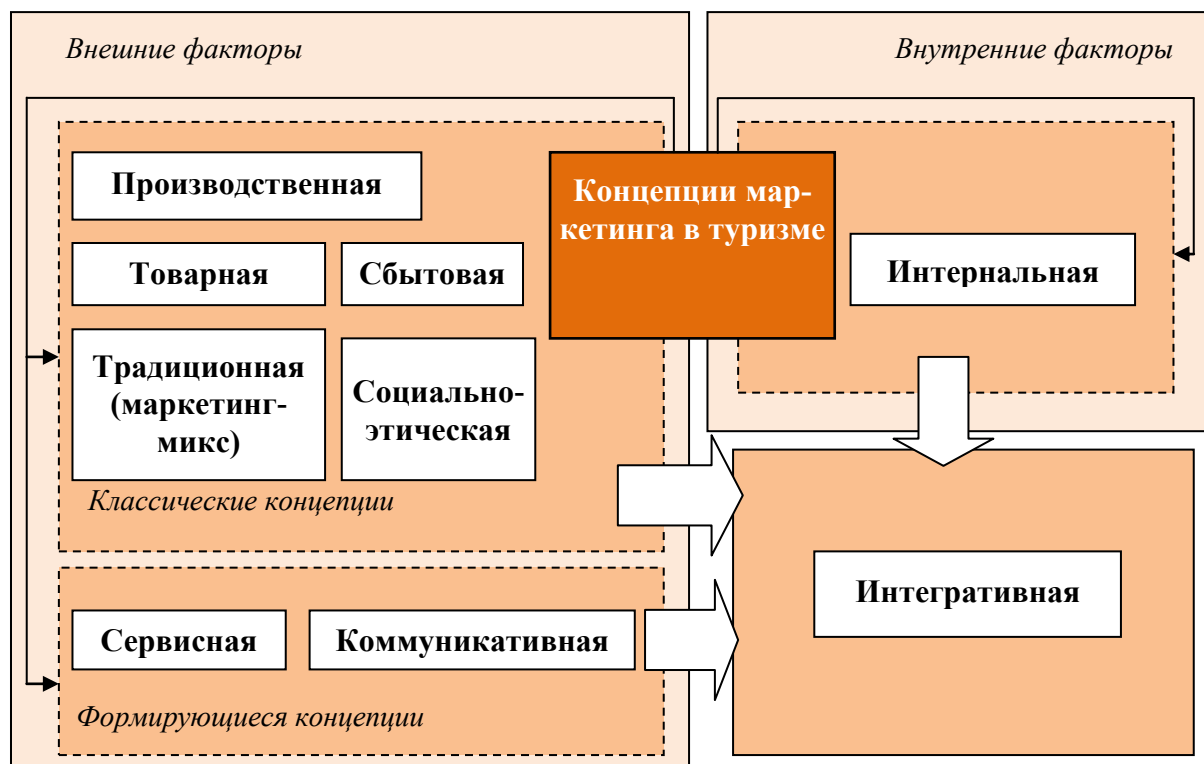


Рис. Структурный состав современных концепций маркетинга в туризме
Fig. The structural composition of modern marketing concepts in tourism

Применительно к предпринимательству в сфере туризма эта концепция предстает как выражение следующей принципиальной целевой установки – ориентации на совершенствование самого процесса оказания туристской услуги и основанное на нем снижение цены производимых продуктов. В туризме складываются объективные предпосылки для применения данной концепции – туристская услуга носит комплексный, многозвенный характер и всегда возможны структурные изменения ее «звенности». Такая услуга может быть представлена в различной полноте с учетом значимости для потребителя ее отдельных элементов (звеньев), в различных комбинациях, т. е. модификациях. Опираясь на эти свойства туристской услуги,

становится возможными не только обеспечение вариативности ценовых предложений, но и их динамика в направлении снижения.

Следует отметить, что применимость концепции совершенствования процесса оказания туристских услуг (для краткости ее можно охарактеризовать как процессную) определяется и наблюдаемым на российском рынке (а в последние годы и зарубежном) низким уровнем платежеспособности потребителей. Но, что особенно важно, даже при таком уровне платежеспособности сохраняется потребность в потреблении туристских услуг, что свидетельствует о том, что данный вид потребности постепенно переходит в разряд основных.

Вторая из концепций маркетинга в общем виде характеризуется как *товарная*. Ее ориентиром является повышение качества производимого товара или услуги, что естественно, сопровождается повышением цены. В условиях туристского рынка эту концепцию можно идентифицировать как концепцию совершенствования туристских услуг или объединяющих их туристских продуктов. Данная концепция эффективна в том случае, если на рынке наблюдается индивидуализация спроса, при которой ограниченная часть потребителей испытывает потребность в туристских услугах повышенного качества и готова оплачивать их по цене выше (а иногда и значительно выше) средней. Потребление в этом случае имеет нерегулярный характер.

Выбирая концепцию совершенствования туристской услуги в качестве базовой и формируя соответствующую ей систему управления, субъект предпринимательства оценивает высокое качество услуг и продуктов как первичный фактор. Цена рассматривается им как вторичный фактор. При всей объективности факторных зависимостей, проявляющихся при использовании данной концепции, нельзя не заметить, что ее ограничителем может стать неверная оценка уровня платежеспособности потребителей и степени их заинтересованности в высоком качестве услуг, а значит их постоянном совершенствовании. Такое качество оценивается как основа конкурентоспособности услуг и продуктов.

Третью из концепций маркетинга, широко используемую в управленческой и хозяйственной практике, принято характеризовать как *сбытовую*. Интерпретируя ее положения относительно специфики рынка туристских услуг, представляется целесообразным воспользоваться термином «концепция интенсификации коммерческих усилий».

Отличительной чертой данной концепции является индифферентное отношение к таким факторам, как качество и цена туристской услуги и обеспечение конкурентных преимуществ туристской органи-

зации за счет совершенствования способов (систем) реализации этих услуг.

В числе траекторий, по которым осуществляется рассматриваемая концепция, можно выделить следующие направления:

- увеличение масштаба и инструментов реализации туристских услуг;
- широкое использование методов стимулирования сбыта, побуждающее потребителей к приобретению услуг;
- установление и укрепление благоприятного имиджа туристской организации (с учетом понимания значимости имиджа в совокупности характеристик, отличающих предпринимательство от других видов деятельности).

Концепция интенсификации коммерческих усилий исходит из того, что значительная часть услуг не будет востребована, если не побуждать к этому потребителя с помощью методов стимулирования.

Вся палитра известных методов стимулирования (например, таких как личные продажи, реклама в средствах массовой информации, организация встреч с потребителем) активно используется в рамках данной концепции. Но особую роль играет фактор имиджа. Механизм действия этого фактора выглядит следующим образом: нематериальность туристской услуги (как и других услуг) не позволяет потребителю с достаточной точностью оценить ее качество и способность удовлетворить потребность, он ориентируется в своем выборе на мнение других потребителей, косвенную информацию, обобщенную в категории имиджа, и, пользуясь ею, принимает решение о покупке и заранее оплачивает услуги (приобретает туры). Имидж в этом механизме выступает как практически единственный ориентир потребительского выбора и именно поэтому предпринимательские организации вынуждены решать задачи поддержки, развития и укрепления имиджа.

Участие имиджа в формировании концепции интенсификации коммерческих усилий – специфическая черта предприни-

мательства и маркетинга в туризме. Во многих других сферах предпринимательской деятельности (в отраслях промышленности, торговле, в ряде сегментов строительного рынка) имидж выступает как инструмент реализации иной концепции (социально-этического маркетинга). Но в управлении туристской деятельностью, факторное воздействие имиджа ощущается при реализации двух концепций – интенсификации коммерческих усилий и социально-этического маркетинга. Это означает, что необходимо предметное изучение данной категории, характера ее воздействия на принципы, методы и механизмы управления в случае их применения в туристских организациях предпринимательского типа.

Имидж является самостоятельной социально-экономической категорией, которая определяется как совокупность представление, знаний, опыта, чувств, связанных с определенным предметом. Он включает в себя информационную, эмоциональную и мотивационную составляющие. От понятия «представление», в котором также объединены эти составляющие, его отличает целостная характеристика объекта, т. е. имидж объединяет в себе все представления, являющиеся наиболее существенными применительно к рассматриваемому объекту.

Ключевой особенностью имиджа является его сравнительный характер. Он не несет в себе абсолютной информации, которая однозначно воспринималась бы потребительской средой, профессиональными сообществами, обществом в целом. В любом случае он предполагает сравнение с другими объектом – носителем собственного имиджа. В то же время имидж демонстрирует высокую устойчивость. Если представление, связанное, как правило, с основными ценностями, может изменяться в течение короткого промежутка времени, то совокупность представлений значительно менее динамична.

Для организаций туристского профиля, в части, касающейся концепции реали-

зации коммерческих усилий, категория имиджа рассматривается как значимый фактор, обуславливающий (в числе прочих) целесообразность экономического поведения и обоснованность применяемых механизмов управления. Это обусловлено самой спецификой рынка услуг, проявляющейся в том, что потребитель не имеет реальной возможности для оценки качества туристской услуги до ее приобретения, и, обращаясь в ту или иную туристскую организацию, он руководствуется именно имиджем, сложившимся в предпринимательской среде и позволяющим получить о данной организации (ее надежности, качестве услуг и продуктов, отношениях с потребителями и т. п.) целостные, вполне адекватные представления. Положительный имидж не просто дополняет коммерческие усилия организации, но и придает им новые свойства, формирует понимание и восприятие этих усилий как соответствующих, в первую очередь, интересам потребителей, что, безусловно, стимулирует их активность в приобретении туристских продуктов и услуг (Блэкуэлл, Миниард, Энджел, 2007).

Туристский рынок обладает всеми необходимыми предпосылками для конструктивного использования имиджа как формирующего фактора в достижении предпринимательского успеха. Являясь составным элементом рынка услуг, он несет в себе такие черты, как близость к потребителю, наличие непосредственных контактов между производителями и потребителями, высокую информационную насыщенность, усиливающуюся в условиях интенсивного развития информационных технологий. С определенной долей условности можно характеризовать туристский рынок как социальное пространство, в котором потребители могут получить весьма значительный объем информации о предпринимательских структурах, функционирующих в туризме, а такие структуры могут, соответственно, передавать такую информацию. При восприятии этой информации учитываются, естествен-

но, не только некие формализованные данные, но и представления об организации, ее продуктах и услугах, сложившихся в предпринимательской среде, т. е. имидж. Более того, именно имидж оценивается этим социальным пространством в первую очередь, его целостность и системность позволяют четко выделить качество и характеристики конкретных туристских организаций и производимых ими продуктов в чрезвычайно насыщенных и недостаточно структурированных информационных потоках.

Информационный аспект современного предпринимательства (применительно к концепции интенсификации коммерческих усилий) заслуживает особого рассмотрения. Развитие предпринимательской среды в сложившихся условиях протекает на фоне развития информационной среды. В отдельных «точках» туристского рынка, по существу, произошло слияние этих сред, что привело к формированию особого типа маркетинга – *digital* маркетинга (иногда обозначаемого как цифровой маркетинг или интернет-маркетинг).

Данный тип маркетинга относительно новый. Несмотря на то, что цифровые технологии были внедрены в маркетинговую деятельность, как только они появились, их оформление в самостоятельный тип рыночного поведения, не только использующий специфическую инфраструктуру, но и обладающий присущими только ему закономерностями, явилось приметой последних десятилетий.

Внедрение *digital* маркетинга в предпринимательскую практику (начиная с момента его появления) отличается неоднородностью ((Iordache, Mariën, Baelden, 2017). Ряд рыночных сфер (таких, как рынок услуг и его отдельные сегменты, туристский рынок), функционирование которых связано с необходимостью широкого информирования потенциальных потребителей о параметрах предоставляемых услуг и их продуцентов, проявили максимальную открытость в отношении цифровых технологий. Одним из первых их ин-

струментов стала реализация услуг с помощью этих технологий, что и явилось инструментом реализации концепции интенсификации коммерческих усилий. Важно отметить, что речь идет о начальном этапе внедрения цифровых технологий в предпринимательскую практику, которые получили развитие и распространились на другие известные маркетинговые концепции и в целом на типологию маркетинга.

Четвертой из известных концепций является концепция традиционного маркетинга (она же – *маркетинг-микс*). Эта концепция отличается универсальностью и признается принципиально пригодной к реализации на всех видах рынков. Смысл концепции традиционного маркетинга заключается в комплексировании действий в области товарной, сбытовой, ценовой и коммуникативной политик с пониманием их равнозначности и равновесности и нацеленности на удовлетворение потребностей целевого сегмента.

Если применять данную концепцию в предпринимательской деятельности на рынке туристских услуг, то необходимость в сколько-нибудь существенной ее адаптации и трансформации отпадает. Безусловно, необходимо учитывать свойства туристской услуги как формы рыночного предложения, но изменений в логике данной концепции не прослеживается, что и объясняется, собственно, ее универсальностью. Ключевым элементом, обеспечивающим успешность концепции традиционного маркетинга, становится анализ и прогнозирование потребительского спроса и, учитывая это обстоятельство, важно сконцентрировать внимание на динамизме и изменчивости спроса на туристские продукты и услуги, не нарушая сбалансированности между элементами комплекса маркетинга.

В отличие от концепции традиционного маркетинга пятая из концепций (концепция *социально-этического* маркетинга) обладает рядом характеристик, которые в предпринимательской деятельности туристского профиля видоизменяют страте-

гию и тактику рыночного поведения, стиль и инструментарий управления.

Концепция социально-этического маркетинга основывается на триединстве следующих задач:

- удовлетворение потребительского спроса;
- максимизация экономических результатов функционирования реализующей его организации;
- участие в решении общественно-значимых проблем (что и отражается в ее «этичности»).

Данная концепция провозглашает необходимость повышения социальной ответственности предпринимательства, его активное участие в общественной жизни, в мероприятиях, улучшающих условия жизнедеятельности населения.

В предпринимательстве в туризме объективно сложились предпосылки к применению концепции социально-этического маркетинга.

Первой из них является базовая ролевая функция туризма – участие в формировании условий жизнедеятельности населения, реальной жизни социума во всей многогранности ее проявления.

Второй предпосылкой служит стремление представителей туристского предпринимательства к поиску дополнительных конкурентных преимуществ. Повышенная сложность и активность конкурентных процессов на туристском рынке вынуждает предпринимателей не ограничиваться такими факторами (инструментами), как цена и качество продуктов и услуг и изыскивать дополнительные конкурентные инструменты, способные обеспечить конкурентоспособность. Такие инструменты базируются на положительном восприятии потребителями, органами регулирования предпринимательской деятельности, профессиональным сообществом и другими субъектами туристского рынка предпринимательской этики производителя, социальной ответственности, участия в социальных практиках. Данные факторы принято относить к разряду кос-

венных, но на туристском рынке, где прямые факторы (цена и качество услуг) уже не демонстрируют высокой эффективности (в силу высокой информационной насыщенности данного рынка и способности его участников быстро реагировать на изменения цены и качества со стороны конкурентов), именно косвенные факторы могут приобрести решающее значение.

В качестве третьей из предпосылок к использованию концепции социально-этического маркетинга выступает конструктивность фактора имиджа, способного не только поддержать идентификацию туристской организации и формируемого ею рыночного предложения, но и обеспечить рост дополнительных конкурентных преимуществ. Именно в рамках этой концепции категория имиджа преобразуется в инструмент конкурентной борьбы и значимую (а иногда и важнейшую) составляющую конкурентоспособности предпринимательской структуры туристского профиля.

Представленная совокупность концепций маркетинга включает те из них, что однозначно приняты представителями как зарубежной, так и отечественной научной школ. Они используются в предпринимательской практике длительный период и в данном случае представляют интерес не столько сами «классические» концепции, сколько их адаптивные возможности, позволяющие внедрить их в четко очерченный объект – предпринимательскую деятельность на рынке туристских услуг. Но помимо данных концепций в теоретико-методологических и методических разработках, посвященных маркетингу, выделяются еще две концепции, развивающие сложившийся фундаментальный базис и приспособляющие его к новым явлениям в предпринимательской практике: сервисная и коммуникативная. Эти концепции нельзя назвать окончательно сформированными, но вполне возможно охарактеризовать их как формирующиеся. Обе концепции ориентируются на поиск новых методов обеспечения конкурентных

преимуществ предпринимательской организации, дополняющих (а иногда и заменяющих) основные.

Сервисная концепция исходит из того, что в систему маркетинг-микс может быть добавлен еще один элемент – сервисная политика. Она предполагает, что возможность оказания организацией сервисных услуг становится значимым инструментом обеспечения ее конкурентно-способности. Первоначально сервисная политика увязывалась с управлением предприятиями, производящими продукты, имеющие материально-вещественную форму (особенно технические средства), конкурентоспособность которых поддерживалась за счет услуг по эксплуатации, обслуживанию этих продуктов, предотвращению их физического износа и т.п. Впоследствии сфера реализации сервисной концепции существенно расширилась – она распространилась и на сферу услуг, причем не только тех, чья реализация предполагает использование технических средств.

Широкие возможности для применения сервисной концепции представляет сфера туризма. Туристская услуга во всех случаях синтезируется с сервисными услугами, образуя турпродукт. Более того, тенденцией современного периода является смещение фокуса потребительских предпочтений именно в сторону сервисных услуг, формирование туров, преимуществом которых становится высококачественный сервис, способствующий восстановлению физических и духовных сил человека, его способности психологически противостоять стрессовым ситуациям (например, пандемии).

Управленческие приемы, соответствующие сервисной концепции, концентрируются на расширении ассортимента услуг, обеспечении их комбинаторности и взаимозаменяемости, формировании организационного обеспечения ассортиментных стратегий.

Коммуникативная концепция более сложна. Она опирается на положения

сетевого подхода, известного в теории управления и реализующегося на практике в формировании предпринимательских сетей. Эта концепция рассматривает туристский рынок как сетевое пространство, на котором присутствует множество субъектов рынка, находящихся в взаимосвязи и взаимозависимости. Устойчивость (прочность) этих взаимосвязей позволяет рассматривать их как непосредственный объект приложения управленческих усилий. Система управления туристской организацией не только осуществляет все известные функции управления в той форме, которую придает данным функциям теория управления, но и управленческие воздействия на взаимосвязи с субъектами туристского рынка. Такие воздействия подразумевают, в частности, формирование взаимосвязей и с партнерами, а иногда и конкурентами, с поставщиками и реализаторами туристских услуг, с органами регулирования туристской сферы, общественными организациями и т. д. Важно, что данные взаимосвязи осознанно формируются (за счет управленческих решений), а не возникают сами по себе. По отношению к сформированным взаимосвязям также применяются управленческие приемы, позволяющие их поддержать, укрепить, развить, интенсифицировать, а также способные изменить их структуру, т. е., по сути, изменить структуру туристского рынка.

Межсубъектные взаимосвязи (коммуникации) и возможность активного влияния на их характер, состав и даже структуру выступают в данном случае как источник конкурентных преимуществ. В управлении ими также, как и в сбытовой концепции, самую активную роль играют digital-технологии, но с учетом того, что субъектный состав их участников может расширяться и быть индивидуальным в каждой из межсубъектных взаимосвязей туристского рынка (Котлер, Картаджая, Сетиаван, 2019).

Практика маркетинговых обоснований, полученные во многих отраслях и хо-

зяйственных сферах результаты применения инструментов маркетинга, а также анализ этих результатов позволяют обнаружить признаки еще двух концепций. Их особенностью является не только высокая степень инновационности с позиции теории маркетинга, но и соответствие современной управленческой парадигме, ориентирующейся на поиск, идентификацию и активное использование факторов управления, которые обычно относят к разряду дополнительных (т. е. не основных), недооценивая их потенциал. Такие концепции, вероятно, можно охарактеризовать как новейшие, уже приобретшие определенный методологический контур и использующие отдельные известные инструменты управления, но остро нуждающиеся в продолжении теоретико-методологических разработок и структуризации фрагментарного методического обеспечения.

Появлению этих концепций предшествовала фиксация следующего явления – попытки применить инструменты маркетинга по отношению к внутренней среде отдельных организаций. Успешность этих попыток и последующие осмысления их результатов привели к формированию представлений о внутренней среде любой организации как о специфической рыночной сфере, в которой, соответственно, наличествуют рыночные законы и закономерности. Появились такие термины как «внутренний маркетинг» (или «внутрифирменный маркетинг»), «внутренние потребители», «внутренний рынок». Эти понятия раскрывались в экономической литературе с разной степенью детализации и содержательной насыщенностью, что не могло не подтолкнуть ряд специалистов (в том числе и авторов данной статьи) к продолжению исследований.

Сложившаяся на сегодняшний день система знаний в этой области позволяет уверенно говорить о возможности и целесообразности рассмотрения организации как особого рынка, на котором присутствуют производители и потребители определенных продуктов. Такой рынок

можно охарактеризовать как интернальный, что естественным образом ведет к понятию *интернального* маркетинга.

В основе интернального маркетинга лежит следующее утверждение – работник организации обладает комплексом потребностей, связанных с трудом, и только в случае удовлетворения этих потребностей обеспечивается высокая эффективность труда, качество выполняемой работы, уровень исполнения работником своих профессиональных обязанностей, т.е. качество конечного продукта, который производит организация (Seyfi, Hall, 2019). Такие взгляды сформировались, в первую очередь, на основе изучения управленческого процесса в организациях предпринимательского типа, сформировавшихся в сфере услуг и, особенно, в организациях туристского профиля, увязывающих качество производимых туристских услуг и целостных туристских продуктов с качеством труда работников таких организаций, обеспечиваемым предоставляемыми им условиями трудовой деятельности.

Условия труда выступают в данном случае как «продукт», передаваемый потребителям интернального рынка – работникам туристской организации, которые реагируют на него качеством труда, приобретающего форму «платежеспособного средства».

Такой логике соответствуют именно интернальные рынки, обладающие такими признаками, как:

- замкнутость (в пределах организационной структуры субъекта туристского предпринимательства);
- сохранение властных полномочий (со стороны системы управления такими структурами);
- более низкая степень неопределенности, учитываемая при формировании и реализации управленческих решений).

Характерной чертой интернального маркетинга, внедряемого в систему управления предпринимательскими организациями туристского профиля, является его связь с внешним маркетингом, направлен-

ным на удовлетворение внешних потребителей, т. е. тех, которые формируются в пределах туристского рынка и вполне традиционно потребляют те или иные туристские услуги (Page, Connell, 2006).

Эта связь предполагает, что только при достаточно высоком уровне удовлетворения потребностей, связанных с трудом, персонал туристской организации заинтересован в обеспечении высоких стандартов качества своей деятельности, в предоставлении потребителям услуг, способных конкурировать и поддерживать свою конкурентоспособность различными способами, в том числе и за счет преобразования внутриорганизационных связей в отношении маркетингового типа.

Данная связь позволяет обнаружить признаки еще одной самостоятельной концепции маркетинга, которая предполагает системную реализацию двух видов действий:

- направленных на потребности потребителей туруслуг, на потребности конкретных сегментов объективно существующего туристского рынка;
- направленных на потребности работников организации, как внутренних потребителей, потребности которых удовлетворяются на базе интернального маркетинга.

Системность указанных видов действий, их взаимосвязь и взаимообусловленность, необходимость их интеграции позволяют очертить еще одну концепцию маркетинга и идентифицировать ее как *интегративную*. Представляется, что интегративная концепция маркетинга в силу своей системности и многоаспектности должна стать основой для трансформации разнообразных и часто разрозненных маркетинговых усилий в полноценный, целостный, структурно завершенный конгломерат действий, позволяющих рационализировать управленческий процесс в предпринимательских структурах, функционирующих на туристском рынке.

Заключение. Подводя общие итоги по исследованию, хотелось бы подчерк-

нуть ряд выводов и предложений принципиального характера.

Во-первых, маркетинговая деятельность – основа предпринимательской активности на рынке туристских услуг и продуктов – нуждается в преобразовании ряда концептуальных положений (а вслед за ними и методических обоснований), что обусловлено структурными изменениями туристского рынка и их продолжающейся динамикой.

Во-вторых, исследования, ведущиеся в этой области и теоретические обоснования, выполненные авторами, позволяют вычленировать ряд новых концепций, отражающих современные взгляды на предпринимательство, управление, содержательное и структурное своеобразие туристского рынка: сервисную, коммуникативную, интернальную и интегративную.

В-третьих, эти концепции обладают различной степенью методологической проработанности, что свидетельствует о необходимости продолжения их теоретического осмысления и адаптации к условиям практического использования в управленческом процессе организаций туристского профиля. Но правомерность использования концепций представляется доказанной. Их эволюция протекает на фоне эволюционирующих взглядов на предпринимательство, особенно реализуемое в условиях динамично развивающихся рынков, к числу которых относится туристский рынок.

В-четвертых, при формировании стратегических и тактических управленческих решений в предпринимательских структурах туристского профиля целесообразно применять дифференцированный подход к формированию их концептуально-методологических основ, не исключающий из рассмотрения ни одну из концепций.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Литература

Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2007. – 944 с.

Доиль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб.: Питер, 2001. – 480 с.

Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2007. – 656 с.

Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0: разворот от традиционного к цифровому. М.: Бомбора, 2019. – 219 с.

Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. М.: Вильямс, 2005. – 1008 с.

Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб.: Питер, 2007. – 800 с.

Медведева М.В., Слинкова О.К. Анализ ключевых факторов и приоритетных направлений развития туризма в Российской Федерации // E-Scio. 2019. № 4 (31). С. 590-601.

Песоцкая Е. В., Селютин Л. Г. Развитие методологических основ предпринимательской деятельности как эффективного инструмента решения социально-экономических проблем регионов // Региональная экономика: технологии, экономика, экология и инфраструктура: материалы III-й Международной научно-практической конференции. Кызыл, ТувИКОПР СО РАН, 2019. С. 205-211.

Песоцкая Е.В., Селютин Л.Г. Актуальные аспекты повышения эффективности деятельности предпринимательских структур в сфере услуг в контексте методологии жизненного цикла услуги // Актуальные вопросы экономической науки в XXI веке: Материалы международной научно-практической конференции. Гомель, ГГУ им.Ф. Скорины, 2020. С. 134-137.

Селютин Л.Г. Развитие современных технологий поддержки принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности в сервисной экономике // Экономика XXI века. Сб. материалов Международной научно-практической конференции. Новосибирск, СибУПК, 2020. С. 387-393.

Селютин Л.Г. Формирование маркетинговых инвестиционных решений в системе управления жилищным строительством и реконструкцией жилой застройки // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2009. № 1 (28). С. 5-10.

Туриндустрия через призму драйверов и барьеров бизнеса. URL:

https://rostourunion.ru/assets/files/docs/2020_csr_report.pdf (дата обращения: 10.02.2021).

Шубаева В.Г., Сердобольская И.О. Маркетинг в туристской индустрии: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2019. – 120 с.

Юлдашева О.У., Трефилова И.Н. Типология маркетинговых моделей во взаимосвязи с эволюцией теории стратегического управления // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2017. № 1-1. С. 347-352.

Heinonen K., Strandvik T. (2015), Customer-dominant logic: foundations and implications // Journal of Services Marketing, 29/6/7, pp. 472–480.

Iordache, C., Mariën, I., & Baelden, D. (2017). Developing digital skills and competences: A quick-scan analysis of 13 digital literacy models // Italian Journal of Sociology of Education, 9(1), pp. 6–30.

Klimova T.B., Slinkova O.K., Bogomazova I.V., Vishnevskaya E.V. and Yakovenko O.V. Positioning of Russia in the world ranking competitiveness of travel and tourism // Journal of History Culture and Art Research. 2018. T. 7. № 2. С. 699-707.

Page S.J., Connell J. Tourism: a Modern Synthesis. – London: Cengage Learning EMEA, 2006. – 546 p.

Pike S. Destination branding. An integrated marketing communication approach. – Oxford: Elsevier, 2008. – 406 p.

Seyfi, S., & Hall, C. M. (2019), International sanctions, tourism destinations and resistive economy // Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, 11(1), pp. 159–169.

References

Blackwell, R., Miniard, P. and Angel, J. (2007), *Povedenie potrebiteley* [Consumer behavior], Piter, St.-Petersburg, 944 p., Russia.

Doyle, P. (2001), *Marketing, orientirovanny na stoimost'* [Value-based Marketing], Piter, St.-Petersburg, 480 p., Russia.

Heinonen, K. and Strandvik, T. (2015), “Customer-dominant logic: foundations and implications”, *Journal of Services Marketing*, 29/6/7, pp. 472-480.

Iordache, C., Mariën, I., and Baelden, D. (2017), “Developing digital skills and competences: A quick-scan analysis of 13 digital literacy models”, *Italian Journal of Sociology of Education*, 9 (1), pp. 6–30.

Klimova, T.B., Slinkova, O.K., Bogomazova, I.V., Vishnevskaya, E.V. and Yakovenko,

O.V. (2018), "Positioning of Russia in the world ranking competitiveness of travel and tourism", *Journal of History Culture and Art Research*, 7(2), pp. 699-707.

Kotler, F. (2007), *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing], Williams, Moscow, 656 p., Russia.

Kotler, F., Kartadzhaya, H. and Setiawan, A. (2019), *Marketing 4.0: razvorot ot traditsionnogo k tsifrovomu* [Marketing 4.0: pivoting from traditional to digital], Bombora, Moscow, 219 p., Russia.

Lambin, J-J. (2007), *Menedzhment, orientirovanny na rynek. Strategicheskiy i operatsionnyy marketing* [Market oriented management. Strategic and operational marketing], Piter, St.-Petersburg, 800 p., Russia.

Lovelock, K. (2005), *Marketing uslug: personal, tekhnologiya, strategiya* [Marketing services: personnel, technology, strategy], Williams, Moscow, 1008 p., Russia.

Medvedeva, M.V. and Slinkova, O.K. (2019), "Analysis of key factors and priority directions of tourism development in the Russian Federation", *E-Scio*, 4 (31), pp. 590-601.

Page, S.J. and Connell, J. (2009), *Tourism: a Modern Synthesis*, Cengage Learning EMEA, London, England, 546 p.

Pesotskaya, E.V. and Selyutina, L.G. (2019), "Development of methodological foundations of entrepreneurial activity as an effective tool for solving socio-economic problems of regions", Proc. of the 3 International scientific and practical conference "Regional economy: technologies, economics, ecology and infrastructure", Kyzyl, Russia, pp. 205-211.

Pesotskaya, E.V. and Selyutina, L.G. (2020), "Topical aspects of improving the efficiency of business structures in the service sector in the context of the service life cycle methodology", Materials of the International scientific and practical conference "Current issues of economic science in the XXI century", Gomel, Belarus, pp. 134-137.

Pike, S. (2008), *Destination branding. An integrated marketing communication approach*, Elsevier, Oxford, England, 406 p.

Selyutina, L.G. (2020), "Development of modern technologies for supporting managerial decision-making in entrepreneurial activity in the service economy", Materials of the International scientific and practical conference "Economy of the XXI century", Novosibirsk, Russia, pp. 387-393.

Selyutina, L.G. (2009), "Important aspects of the shaping marketing invested decisions in the sphere of housing construction and reconstruction dwelling", *Vestnik INZhEKONa. Seriya: Ekonomika*, 1 (28), pp. 5-10.

Seyfi, S., and Hall, C.M. (2019), "International sanctions, tourism destinations and resistive economy", *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 11(1), pp. 159-169.

Shubaeva, V.G. and Serdobolskaya, I.O. (2019), *Marketing in the tourism industry: textbook and workshop*, Yurayt, Moscow, 120 p., Russia.

The tourism industry through the prism of drivers and barriers of business [Online], available at: https://rostourunion.ru/assets/files/docs/2020_csr_report.pdf (Accessed 10 February 2021).

Yuldasheva, O.U., Trefilova, I.N. (2017), "Typology of marketing models in relation to the evolution of strategic management theory", *Vestnik fakul'teta upravleniya SPbGEU*, 1-1, pp. 347-352.

Данные об авторах

Песоцкая Елена Владимировна, д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг

Селютина Лариса Григорьевна, д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента в строительстве

Information about the authors

Elena V. Pesotskaya, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management in Services

Larisa G. Selyutina, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management in Construction

Оригинальная статья
Original article

UDC 379.85:502:338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-4

Sergey V. Ponomarenko

The project of elaboration and infrastructure development of ecological hiking trail «Merkitskaya Krepost» (The Merkit fortress)

V.R. Philippov Buryat State Academy of Agriculture,
8, Pushkin St., Ulan-Ude 670024, Russia

e-mail: mr.panam@rambler.ru
ORCID: 0000-0002-2525-2031

*Статья поступила 13 февраля 2021 г.; принята 15 марта 2021 г.;
опубликована 31 марта 2021 г.*

Abstract. The development of educational tourism based on natural sites is put into practice through the design and construction of hiking trails. Current requirements for implementation of the civilized access to the environment are based on the projects suggesting elaboration and creating attributes of infrastructure of an ecological trail, that allow to elaborate safe and comfortable trips for visitors. Infrastructure development and modernization of trails that are in effect are carried out with respect to landscape peculiarities and usage of modern methods and materials. The article presents a project of an ecological trail on the territory of the natural, historical and cultural object “Merkitskaya Krepost” (The Merkit fortress) (Shara-Tebseg Mountain). Nowadays, on the territory of “Merkitskaya Krepost” there is an unregulated trail of regional significance. This trail is becoming increasingly popular among local visitors and tourists. The rise of both tourist flows and residence time on the territory of the site cause a number of difficulties in terms of providing ecologically safe tourism. The article provides the evaluation of the current state and usage of the route as well as peculiarities of human impact on the track of the trail. The article also deals with design and development technologies for elaboration of the roadbed of the trail that are suitable for the given landscape.

Key words: design of the ecological trails; Merkitskaya Krepost (Merkit Fortress); natural, historical and cultural heritage; construction of trails; route

For citation: Ponomarenko S. V. (2021) The project of elaboration and infrastructure development of ecological hiking trail «Merkitskaya Krepost» (The Merkit fortress). Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 38-47, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-4

УДК 379.85:502:338.48

Пономаренко С. В.

**Проект развития и обустройства пешеходной
экологической тропы «Меркитская крепость»**

Бурятская государственная сельскохозяйственная академия
им. В. Р. Филиппова, ул. Пушкина, 8, г. Улан-Удэ 670024, Россия

e-mail: mr.panam@rambler.ru
ORCID: 0000-0002-2525-2031

Аннотация. Развитие познавательного туризма на природных территориях на практике реализуется через перечень мероприятий проектирования и строительства пешеходных троп. Современные требования по организации цивилизованного доступа в природную среду подразумевают проектные решения по разработке и созданию атрибутов инфраструктуры экологической тропы, которые позволят сделать путешествия для посетителей безопасными и комфортными. Обустройство и реконструкция действующих троп производится с учётом требований ландшафта местности и применения современных методов и материалов. В статье представлены материалы проектирования экологической тропы на территории природного и историко-культурного объекта «Меркитская крепость» (г. Шара-Тэбсэг). В настоящее время в местности, приуроченной к «Меркитской крепости» функционирует необустроенная тропа регионального значения, набирающая популярность у местных посетителей и туристов. Рост туристского потока и времени пребывания путешественников на территории объекта посещения приводят к трудностям обеспечения экологически безопасного туризма. В статье дана оценка современного состояния и использования маршрута. Показаны особенности антропогенного воздействия на основное русло тропы. Продемонстрированы технологии проектирования и обустройства дорожного полотна экологической тропы, применимые к данной местности.

Ключевые слова: проектирование экологических троп; Меркитская крепость; природное и историко-культурное наследие; строительство троп; маршрут

Для цитирования: Пономаренко С. В. Проект развития и обустройства пешеходной экологической тропы «Меркитская крепость» // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 38-47, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-4

Introduction. One of the current trends in the Russian tourist market, especially when the coronavirus pandemic will come to an end, is an increasing number of domestic tours, including ecological. At present, a greater number of city residents want to explore the areas of pristine nature with the aim of having a rest, studying and enjoying natural landmarks and cultural highlights. With the increasing number of visitors of natural

areas, the impact of their trips on ecosystems also rises. To protect nature it is necessary to take into account mostly the influence the trip has on natural sites rather than the scope of tourism or tourists' motivation of visiting this very place (Ledovskikh, 2002: 15). To identify the influence of a trip it is necessary to be aware of how a trip is organized and what is launched to follow sustainable development of the territory.

In the Republic of Buryatia, natural, historical and cultural site “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) (Shara-Tebseg Mountain) possesses significant tourist and recreational potential. Here almost each and every cultural and natural landmark has its own history based on the presence of nomad tribes who inhabited this area during various periods of history. Speaking about the significance of this site, it has not only scientific and historical ones, but also it possesses some recreational value. Over the territory of “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) a self-regulating hiking trail runs. And since the first half of 1990s, popularization of “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) as a place of active and educational activity has been growing. Unfortunately, together with the increasing number of visitors the human impact on the main track of the trail is also raising. Among the consequences of such process there is natural soil erosion, destructive changes of body of the trail due to its poaching by visitors. All the above-mentioned causes threats during walking on the trail especially on difficult and steep parts of it where the risk of rock falls and crumbling of soil is observed. The tourists’ movement along Shara-Tebseg Mountain is mostly uncontrolled, its pristine areas are covered with the widening networks of small paths, visitors leave litter. The parking place is situated at the bottom of Shara-Tebseg Mountain that violates the conservative status of the natural site of federal significance – the mixed burial ground Khailasyn and can cause the mechanical damage to these archeological sites. Generally, the negative influence on the natural site and archeological monuments promotes arising a number of concerns. That is why there is a need for progress and development of an area that has good tourism carrying capacity for the economic sphere of the Republic of Buryatia.

The aim of the work. The aim of the article is the elaboration of the project of ecological hiking trail on the territory of the natural, historical and cultural site “Merkitskaya

Krepost” (The Merkit Fortress) (Shara-Tebseg Mountain).

The objectives include identifying the current state of the trail usage, terrain analysis where the ecological trail is located (with the use of professional GPS navigation equipment), mapping the main points of the route and analysis of features of the major parts of the trails (such features as length, the basis of the trail body, the applied technologies during the construction of road of the trail).

Materials and Methods. Such methods as statistical analysis, surveillance, methodology of construction of ecological hiking trails were used. The research provides evaluation of the current state both of the trail itself and the area of Shara-Tebseg Mountain, the constructive suggestions considering improvement of the current unorganized trail are elaborated.

Results and Discussion. At present, one of the most popular archeological sites for tourists to visit in the Republic of Buryatia is “Merkitskaya Krepost” (“The Merkit fortress”). Nowadays, the name of this natural site is well-known thanks to the media and tour operators that have chosen this area as a place where it is possible to make a journey (Tashak, Ivanova, 2018: 74).

The historical and cultural heritage of the area with “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) includes mixed tomb groups that are related to the Bronze and the Iron ages. The landscape of “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) is represented by a number of natural and artificial objects, among them the ruins of the fortress that belonged to the tribe of Merkits (one of Mongolian tribes), eolian landforms (with kerekurs – burial stone cairns) and stone graves (Khailasyn), chains of ridges that remind the defensive earthworks and moats of the militant Xiongnu tribes (Imetkhenov, 2019: 86).

Evaluation of the current state of the unorganized hiking trails in the area and its usage shows environmental degradation at the corridor of the main part of the trail. The hiking trail represents the zone with intensive number of visitors. Since 1990s, the tourists

flow to “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) and adjacent territory has steadily grown. According to the data of ООО Tsentр Staroobryadtsev (The Centre of Old Believers), a limited liability company under the laws of the Russian Federation, that organizes tours to “Merkitskaya Krepost” (“The Merkit fortress”), about 4000-4500 of tourists visit the hiking trail in May and June. As for the unorganized tours, their number is impossible to count. But according to the surveillance of the non-governmental organization “Khailasyn” and the authors of this research, the territory of “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) was visited by 400 random tourists just in one day (05.09.2020).

To determine the physical tourist flow capacity of the hiking trail in the territory of “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress), the same technology was used as for the natural area of Kwebrada Bonita (Khalikhman, Khalikhman, 2014).

The background information and parameters of the hiking trail “Merkitskaya Krepost” (“The Merkit fortress”):

- the visitors flow moves in one direction;
- each visitor takes 1 square meter;
- the minimal distance between groups of tourists is 50 meters;
- the maximum amount of people in one group equals to 15 visitors;
- the duration of the route is 3 hours;
- open hours from 6 a.m. till 6 p.m.;
- the length of the route is 5 200 meters.

If one visitor occupies 1 meter of the hiking trail, then one group occupies 15 meters. The recommended space between groups equals to 50 metres, then for 80 groups it is required 5 150 metres of the hiking trail ($80 \cdot 15 + 79 \cdot 50$). As a result, 80 groups of visitors take only 1 200 metres of the hiking trail taking the route simultaneously.

As this natural hiking trail can be visited 12 hours per day and the duration of the route is 3 hours, then a tourist can make

4 tours a day. So, the physical tourist flow capacity of the hiking trail “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) equals to 4 800 visitors/visits a day ($1200 \text{ meters} \cdot 1 \text{ visitor per one meter} \cdot 4 \text{ visits per one day}$).

The major tourist flow visiting the Apricot Grove is observed in spring. This is due to the blossom of the relict apricot trees that grow on the territory next to Shara-Tebseg Mountain. This natural phenomenon depending on the weather lasts for approximately one week, rarely for two weeks. During the period of blossoming the number of visitors increases, consequently the human impact on the Apricot Grove and unorganized hiking trail “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) rises as well. Almost all visitors arrive at this site by their own vehicles. The parking is located on the territory adjacent to the Apricot Grove that includes the object belonging to the historical and cultural heritage – the natural landmark of federal significance – “The mixed burial ground “Khailasyn”. Such parking place violates the conservation status of this landmark.

The visitors of the hiking trail unconsciously destroy the natural landscape of this site when displace some stones and erect the so called “turs” (artificial structures in the form of pyramids (fig 1).

During the short period of apricot trees blossoming this territory becomes a site with high concentration of visitors, and at this very time the natural body of the trail experiences a maximum human influence on it. This is due to the fact that one of the tour route points (beginning of the hiking trail) goes through the grove of the relict apricot trees on the south-west of Shara-Tebseg Mountain. The tourists’ movement along the hiking trails has a random and chaotic nature. At some points the hiking trail separates and converges, goes round the bushes of the relict apricot. All of these causes mechanical damage to branches, root system, trampling of new trees growth, undergrowth and mosses.



Fig. 1. «Turs» – artificial structures in the form of pyramids on the area of “Mertiskaya krepost” (“The Merkit fortress”)

Рис. 1. «Турь» – искусственные сооружения в форме пирамид на территории «Меркитской крепости»

The picture below demonstrates the signs of forest environment degradation. At least 20 per cent of the relic apricot trees located closely to the hiking trail have mechanical damages. On the hiking trail directly, there is an absence of new growth, undergrowth and mosses. Speaking about the edges of the hiking trail, here a slight amount of under-

growth and new growth still can be observed but they are very rare, also, some died samples of the undergrowth and new growth can be seen.

The starting point of the ascent of Shara-Tebseg Mountain mostly consists of mineral parts of soil and presents rock particles of different sizes (fig. 2).



Fig. 2. The mineral part of soil of the hiking trail

Рис. 2. Минеральная часть почвы на тропе

The mineral part of the soil is represented by sharp rock particles at comparatively steep slopes (over 25-30°) and rock falls pose

risk for visitors and their movement along the hiking trail.

All types of soils having the slope over 20 per cent can be referred to places with the high level of erosion appearance. Except the human negative impact on the environment of the hiking trail natural causes exist too, including spring floods and heavy summer rainfalls. During the spring floods the erosion of soils is observed that leads to changes in the natural body of the trail (holes, potholes and rising grounds appear).

According to the classification of ecological tourist trails in the central ecological zone of the Baikal natural area, the unorganized hiking trail on the territory of Shara-Tebseg is classified as of difficult level (the width varies from 0.3 till 0.6 meters, the slope is about 20 per cent) and of the most difficult level (the width varies from 0,3 till 0,6 meters, the slope is about 40 per cent) (Decree of the Government of the Republic of Buryatia). As the hiking trail “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) includes a number of complex points, taking it can be uneasy for physically untrained people, so the full completion of the route is available for a limited number of visitors. The major part of them, especially families, take only 1/3 part of the route, bypassing the toughest but at the same time the most attractive points of the hiking trail.

Development of the modern ecological hiking trail meeting all necessary requirements of safety and comfort is long overdue. Improvement of the hiking trail and up-to-date body of the trail provide opportunities for people’s health improvement regardless of their physical state and age.

In general, unorganized hiking trails on the territory of Tughui Pillars of the area “Khailasyn” including “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) have been existing for more than 30 years. As for the main groups of people that visit these hiking trails, there are the following:

- backpackers, who come on their own vehicles with the aim to have a rest or walk on tough terrain;

- organized tourists, who participate in the educational and ethnographic tours organized by the local tour operators and their main goal is to have a rest;

- local visitors, for example schoolchildren and adults who are from the nearest settlements.

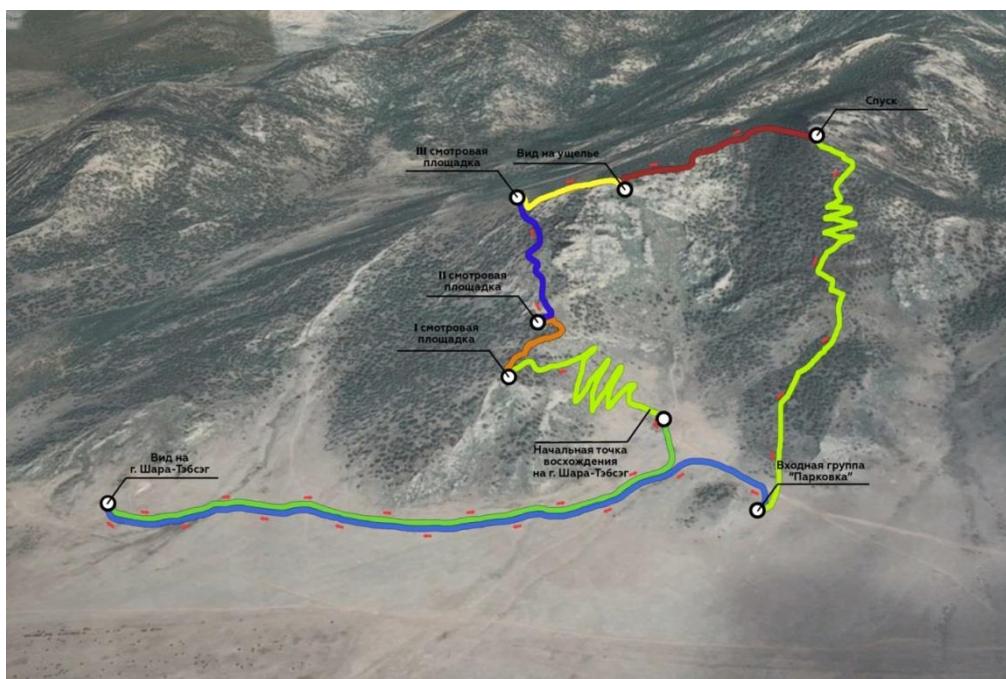
The most advantageous direction of the route elaboration is the existing unorganized hiking trail. Such factors as the desolate territory, lack of plantings, passability and visibility contribute to the choice. Moreover, the improvement of the hiking trail will bring a more positive impact than transferring the hiking trail from one place to another. Among the negative sides of transferring of the route – doubling of environmental damage and lasting erosion of the previous hiking trail.

The development of the route of the hiking trail was performed with the use of professional navigation equipment (Garmin Oregon 550). The route was conditionally divided into 8 main parts and the draft of a quick-map of the ecological hiking trail was developed (fig. 3).

Description of the route parts (length, main characteristics, peculiarities, materials, activities, etc.):

The general length of the ecological hiking trail “Merkitskaya Krepost” (The Merkit Fortress) is 5200 meters.

The first part of the route of the hiking trail. The entrance group the “Parking place” provides a view on Shara-Tebseg Mountain. The trail head on the entrance group is elaborated close to the car parking, that is used as the nearest way to reach the hiking trail. Structural peculiarities of this part of the route: the length is 840 meters. Parking capacity equals to 20-30 vehicles. The first part of the route is equipped with a sign of the parking place and a parking gate arm.



**Fig. 3. A quick-map of the route of the ecological hiking trail
"Merkitskaya Krepost"**

**Рис. 3. Карта-схема маршрута пешеходной экологической тропы
«Меркитская крепость»**

The second part of the route of the hiking trail. This starts from the view on Shara-Tebseg Mountain and goes down to the starting point of ascent onto Shara-Tebseg Mountain. The length is 1040 meters. The given part of the route has self-built structures such as an awning with benches and a bonfire site. On the opposite side from the awning there are two wooden public conveniences.

According to the Report of the meeting in the Tarbagatai region of 15 October 2019 headed by the Minister of Tourism of the Republic of Buryatia M.B. Badmatsyrenova, where the perspectives of the development of the project "Merkitskaya Krepost" were discussed, it is planned to transfer the awning, benches, a bonfire site and public conveniences outside the territory of Khailasyn area. Instead of self-built structures the erection of solid beam benches will be performed, as well as setting of dry latrines.

Along the path of a route, there are at least four clean, clear and safe places that are suitable for organizing observation points on them. It is proposed to equip the first three

observation points with solid beam benches to offer a short rest for the visitors. The main idea of design of observation points is to make them similar to the natural landscape.

The third part of the route of the hiking trail runs from the starting point of ascent onto Shara-Tebseg Mountain to the first observation point. The length of this part equals to 580 meters. The starting point of ascent onto Shara-Tebseg Mountain is equipped with an information desk where the general information concerning the ecological hiking trail and the area is given (the length, rules of behavior, major points of the route in the form of a quick-map). To preserve natural landscape in the process of the ecological hiking trail development it is proposed to use the local types of stones.

As a slope of a mountain during climbing it through the Apricot Grove is rather tough (over 25°), it becomes difficult for some groups of visitors to climb the mountain. That is why the elaboration of the hiking trail along the slope is necessary to perform under the principle of serpentine with the con-

struction of turning points, plastic geogrids for slopes strengthening as well as the usage of erosion-preventive structures and en-

hancement of the fundamental strength of the body of the hiking trail (fig 4, 5).

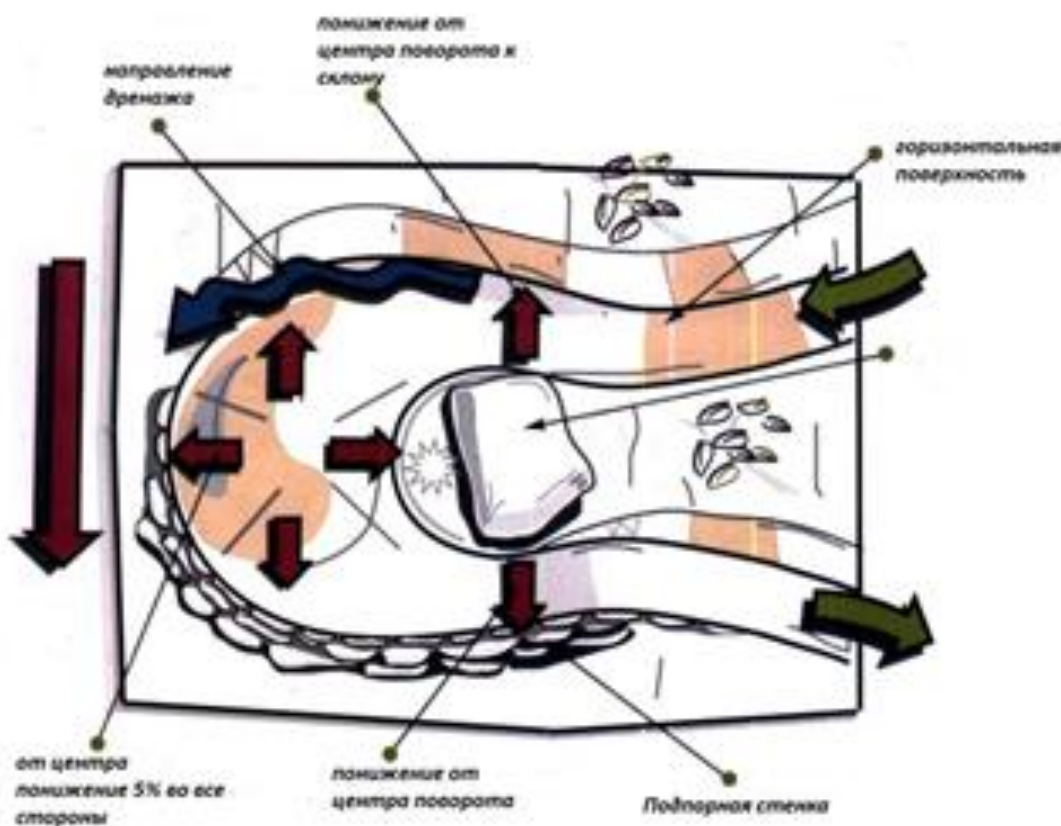


Fig. 4. Arrangement of turning point on the serpentine
Рис. 4. Устройство поворотной площадки на серпантине



Fig. 5. Plastic geogrids of low pressure
Рис. 5. Полиэтиленовая георешетка низкого давления

The fourth part of the route of the hiking trail. It starts from the first observation

point to the second one. Its length is 200 metres. This part of the hiking trail allows to see

the picturesque panorama of Tugnuiskaya Valley. This part of the route should be constructed with the erection of stone stairs and edge protection. Here rock falls and crumbling of the soil are possible.

The fifth part of the route of the hiking trail. The length equals to 550 metres. The construction peculiarity is presented by the extremely rugged terrain. Also, being aware of the slope issue is of high importance.

The sixth part of the route of the hiking trail. This part of the hiking trail runs from the third observation point to the place offering views of the rift. The length is 150 metres. This part of the route is characterized by a rather sharp climb and necessity of stone stairs and edge protection.

The seventh part of the route of the hiking trail. The length of this part is 490 metres, and it requires the erection of edge protection.

The eighth part of the route of the hiking trail. Its length equals to 1380 metres. It is the longest and the most difficult part of the route. The main obstacle is the steep long descent. This part of the hiking trail requires some work with slope issues, erection of stone stairs and turning points on the serpentine.

The use of technologies and materials should be in accordance with peculiarities of the hiking trail profile and includes the following special services:

- excavation of the body of the hiking trail;
- setting up of walking areas, drainage frame, smoothing;
- rock installation (usage of coarse fraction equals to 5-7 cm and fine fraction by separation);
- erection of drainage system;
- erection of turning points on serpentine;
- installation of geogrids and filling them with free-flowing fillings at turnings and at places with possible risk of rock falls for strengthening;
- setting up signs of the route explanation;

- manual excavation;
- hand loading of uncompact soil from pilings into specialized vehicles;
- compaction of soil by air earth rammers;
- design of sketches of observation points, parking place, information desks, signs.

Conclusions. Prohibitive measures designed to reduce the number of visits of the natural landmark “Merkitzkaya Krepost” (The Merkit Fortress) are useless both in protective and economic aspects and difficult to implement in practice. Rapid development of ecological and educational tourism on the basis of their good organization bring economic dividends. To elaborate touristic activity it is necessary to keep an interdisciplinary approach for the development of natural areas to minimize the negative impact of travelling to historical, cultural and social environment. Creation of the hiking trail with the length of 5 200 metres and equipping it with information materials allows to manage the visitors’ movement along the trail, to provide safe access to natural landmarks as well as helps to localize the tourist flow. The well-planned and proper infrastructure development of the ecological hiking trail makes it possible to maintain the order and to remove rubbish in time.

The implementation of the project allows to draw attention of tourists of different ages to this area, encourages people with different physical conditions to enjoy outdoor activities, to improve their health and to experience educational and ecological types of tourism. The increase in visitor numbers of the hiking trail provides a great opportunity for the local inhabitants to earn money producing and selling craftwork items. Also, the tourism supra-structure of cross-border regions will evolve.

Moreover, the ecological hiking trail will create additional fire prevention lines. The paths of the hiking trail will be used as a means to get fire units to seats of fire. In the long term, the number of paths that constitutes “Merkitzkaya Krepost” (The Merkit For-

tress) can be increased by laying radial line routes that can become integrated parts of the main organized hiking trail.

Conflicts of Interest: the author have no conflict of interests to declare.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

References

- Budaeva, D.G., Suknyov, A.Y. and Maksanova, L.B.-Z., Sharipov M.Y. (2020), "Actualization of the notion "an ecological trail" in the scope of the current state of ecological tourism in Russia", *Advances in current natural sciences*, 12, pp. 62-67.
- Butorina, N.N., Leshina, E.V. and Malinovskaya, Y.V. (2019), *Tropa v garmonii s prirodой/ Dalnevostochnyi opyt*, [The trail in harmony with nature/ The Far East experience], Pero, Moscow, Russia, 129 p.
- Decree of the Government of the Republic of Buryatia №416 of 1 August 2019 "On approval of regulations on organization of tourism and recreational sites on the territory of the central ecologic zone of the Baikal natural area of the Republic of Buryatia".
- Imetkhenov, A.B. (2001), *Pamyatniki prirody Buryatii* [The natural landmarks of Buryatia], Byryad Unen, Ulan-Yde, Russia.
- Imetkhenov, O.A., Imetkhenov, A.B. (2019), "On organization of steppe reserve in Buryatia", *Bulletin of Buryat State University*, 2, pp. 82-88.
- Khakikhman, T.P. (2010), "The geologic structure and ways of development of protected natural areas of the Baikal region", Ph.D. Thesis, Irkutsk, Russia, 324 p.
- Khakikhman, T.P. (2017), "Development trends of the system of specially protected natural areas of Siberia", *Geography and natural resources*, 2, pp. 17-26.
- Khakikhman, A.D., Khakikhman, T.P. (2014), "Sightseeing ecological trail", [Online], available at: <https://drive.google.com/file/d/1hcF0VF-7b3Y1RYechMmCtOdQG0Tt2ICm/view> (Accessed 09 March 2021).
- Kryukov, V.K. (2019), "Monitoring of the ecological trail", *Monitoring sostoyaniya prirodnih kompleksov i mnogoletnie issledovaniya na osobo okhranyaemyh prirodnih territoriyah*, pp. 135-141.
- Ledovskih, E.Y., Moraloeva, N.V. and Drozdov, A.V. (2002), *Ecologicheskii turizm na puti v Rossiiy. Printsipy, rekomendatsii, rossiiskii i zarubezhnyi opyt*, [Ecological tourism on its way to Russia. Its principles, recommendations, Russian and foreign experience], in Ledovskih, E.Y., Moraloeva, N.V., Drozdov, A.V. (ed.), Grif i K, Tula, Russia, 284 p.
- Mironova, N.I. (2009), "Development of the ecological tourism", *Services in Russia and abroad*, 4, pp. 115-129.
- Shirokov, G.I., Khakikhman, A.D., Komissarova, N.V. and Savenkova, T.P. (2002), *Ekologicheskii turizm: Baikal. Baikalskii region*, [Ecological tourism: Baikal. The Baikal region], Ottisk, Irkutsk, Russia, 192 p.
- Tashak, V.I. and Antonova, Y.E. (2018), "Shara-Tebseg is an ancient ceremonial and archaeoastronomical object of the western Transbaikalia", *Reports of the Laboratory of ancient technologies*, 2 (27), pp. 74-92.
- The trail in harmony with nature. Collection of works of Russian and Foreign experience in elaboration of ecological trails*, (2007), R.Valent, Moscow, Russia, 176 p.
- Tsekina, M.V. and Batueva, M.S. (2016), "An ecological trail as the basis of development of ecological tourism in the national parks of Buryatia", *Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa*, 1 (32), pp. 248-255.
- Vedenin, Y.A. (1992), "The place and the role of heritage in the revival of cultural landscape of Russia", *Tezisy dokladov vtoroi mezhdunarodnoi konferentsii po sokhraneniuyu I razvitiyu unikalnykh istoricheskikh territorii*, [Abstracts of reports of the second international conference dedicated preservation and development unique historical areas], Moscow, Russia, pp. 6-18.

Данные об авторе

Пономаренко Сергей Владимирович, к.и.н., старший преподаватель кафедры философии и истории

Information about the author

Sergey V. Ponomarenko, PhD in History, Senior Lecturer, Department of Philosophy and History

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ PROBLEMS OF EFFICIENCY AND QUALITY IN SERVICE ACTIVITIES

Обзор
Original article

УДК 379.85

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-5

Сарафанова А. Г.¹
Сарафанов А. А.²

**COVID-19: обвал пассажирского спроса
в связи с ограничениями на международные поездки**

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова,
Ленинские горы, д.1, Москва 119191, Россия

¹ e-mail: anastasyast@yandex.ru

² e-mail: alexsarafanov@mail.ru

*Статья поступила 20 февраля 2021 г.; принята 10 марта 2021 г.;
опубликована 31 марта 2021 г.*

Аннотация. Глобальная пандемия COVID-19, национальные ограничения и беспрецедентное падение пассажирского спроса во всем мире привели к тому, что авиакомпании отменяли рейсы, увольняли персонал, обращались за финансовой поддержкой и помещали самолёты во временное хранилище. Ситуация с пандемией существенно влияет на наземные операции самолётов, потому что стандартные рабочие процедуры нуждаются в переработке, чтобы включить в них санитарные требования. Цель данной статьи – показать влияние коронавирусной инфекции на авиационную отрасль в связи с введением ограничений. Осуществлен процесс сбора данных о функционировании исследуемой системы в отношении заданной цели. В нашем исследовании мы рассмотрели период обвала пассажиропотока, используя исторический метод, который позволяет изучать конкретные события или процессы, произошедшие за короткие промежутки времени. Историческое исследование также предполагает сбор данных из ситуаций, которые уже произошли, и статистический анализ этих данных.

Ключевые слова: авиакомпания; туризм; COVID-19; кризис; пассажиропоток; потребители; авиация

Для цитирования: Сарафанова А. Г., Сарафанов А. А. COVID-19: обвал пассажирского спроса в связи с ограничениями на международные поездки // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 48-58, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-5

UDC 379.85

Anastasiya G. Sarafanova¹
Alexander A. Sarafanov²

COVID-19: passenger demand slump due to international travel restrictions

Lomonosov Moscow State University,
1, Leninskiye Gory, Moscow 119191, Russia

¹ e-mail: anastasyast@yandex.ru

² e-mail: alexsarafanov@mail.ru

Abstract. The global COVID-19 pandemic, national restrictions and an unprecedented drop in passenger demand around the world have resulted in airlines canceling flights, laying off staff, seeking financial support and placing planes in temporary storage. The pandemic has a significant impact on aircraft ground operations because standard operating procedures need to be revised to include sanitary requirements. The purpose of this article is to show the impact of the coronavirus infection on the aviation industry in connection with the introduction of restrictions. The process of collecting data on the functioning of the system under study in relation to a given goal has been carried out. In our study, we examined the period of a collapse in passenger traffic, using a historical method that allows us to study specific events or processes that occurred over a short period of time. Historical research also involves collecting data from situations that have already occurred and statistical analysis of this data.

Keywords: airline; tourism; COVID-19; crisis; passenger traffic; consumers; aviation

For citation: Sarafanova A. G., Sarafanov A. A. (2021) COVID-19: passenger de-mand slump due to international travel restrictions. Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 48-58, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-5

Введение. С улучшением транспортной инфраструктуры и снижением стоимости путешествий по миру, резко возросли объёмы международных поездок, особенно воздушным транспортом. В 2018 году общий объём пассажирских авиаперевозок в мире достиг 8,3 триллиона пассажиро-километров (Международные..., 2019). В среднем рост составлял 6% в год с 2010 года. Благодаря глобализации и растущей либерализации двусторонних соглашений о воздушном сообщении международные сети авиакомпаний и количество авиапассажиров значительно увеличились. Китай и другие страны Азиатско-Тихоокеанского региона лидируют по количеству авиаперевозок в мире. Китай является вторым по величине рынком авиаперевозок в мире с 2005 г. (Fu, Lei, Wang, Yan, 2015). В 2018

году рынок обслужил 1,27 миллиарда пассажиров, с 60 авиакомпаниями, 3639 транспортных самолётов, 4945 регулярных рейсов, 230 внутренних городов с регулярными рейсами (кроме Гонконга, Макао и Тайваня) (Администрация..., 2018).

Такое внутреннее и международное воздушное сообщение позволяет людям легко путешествовать по миру, стимулирует торговлю и межличностные обмены. Но это также может способствовать быстрому распространению инфекционных заболеваний по всему миру. Международные воздушные перевозки сыграли важную роль в быстром распространении нескольких пандемий в прошлом, например, атипичной пневмонии в 2013 году. Первый случай COVID-19 был зафиксирован в китайском Ухане в декабре 2019 г. Затем ви-

рус быстро распространился на остальной Китай, а затем и весь остальной мир начал сообщать об увеличивающемся количестве случаев заражения. Richter L.K. (Richter, 2003) предположил, что появление или повторное появление инфекционных заболеваний – одно из следствий глобального туризма и мобильности. Урбанизация и глобализация приводят к быстрому распространению вируса, но туризм явно играет определенную роль в обострении образовавшегося в результате вируса кризиса. Кроме того, он подчеркнул, что во время глобальной пандемии международные поездки могут распространять инфекционные заболевания и угрожать здоровью населения. Как указали Scott N. и Laws E. (Scott, Laws, 2006), влияние кризиса следует рассматривать как происходящие действия среди взаимосвязанной системы предприятий и других заинтересованных сторон туристской отрасли.

30 января 2020 г. Всемирная Организация Здравоохранения (ВОЗ) классифицировала COVID-19 как чрезвычайную ситуацию международного значения. Поскольку не было доступных эффективных лекарств или вакцин, ограничение трансграничных потоков людей и установление строгой социальной дистанции или карантин – единственные способы сдержать COVID-19. Таким образом, чтобы минимизировать риск завозного случая, с 29 марта СААС (Агентство Министерства транспорта КНР) провозгласил политику: «одна авиакомпания, одна страна, один рейс в неделю».

Хотя потребительский спрос на авиарейсы циклический, начиная с 1950-х годов наблюдалась тенденция ускоренного роста. Но коммерческая авиация пережила немало внешних потрясений, включая теракты 11 сентября, вирус атипичной пневмонии и крупные извержения вулканов, которые временно нарушали нормальный транспортный поток и подавляли пассажирский спрос (Budd, Griggs, Howarth, Ison, 2011), но пассажиры авиалиний всегда возвращались, и их количество про-

должало увеличиваться. Отрасль авиатransвозок сильно пострадала от COVID-19, более серьезно, чем суммарно от событий 11 сентября и глобального финансового кризиса 2008 г. Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA) оценивает снижение доходов авиатранспортной отрасли от COVID-19 на 252 млрд долларов, что на 44% ниже показателя 2019 года. Общее сокращение авиапассажиров (как международных, так и внутренних) на 60% в 2020 году по сравнению с 2019 годом. Предполагаемая потеря пассажиропотока примерно 64,2%, снижение коммерческих пассажиро-километров на 65,9% (ИКАО..., 2021).

В марте 2020 года, когда были выявлены крупные европейские кластеры случаев COVID-19, были введены первые ограничения на пересечение границ, за которыми последовали ограничения на международные и межконтинентальные рейсы. Авиационное движение было практически остановлено, так как оно сократилось более чем на 80%. До начала эпидемии около 30 000 человек вылетало самолётом ежедневно, тогда как в марте это значение было всего около 2500 в сутки (ИКАО..., 2021).

Цель исследования. Цель проведенного исследования – показать влияние коронавирусной инфекции на авиационную отрасль в момент закрытия границ. Повышение мобильности благодаря авиации (частично за счёт роста плотности движения), стало палкой о двух концах. Кроме того, что воздушная мобильность позволила большому количеству пассажиров летать в отдаленные пункты назначения за несколько часов по доступным ценам, она также значительно увеличила риск распространения болезней по всему миру.

Материалы и методы исследования. Ситуация с пассажиропотоками и авиарейсами в связи с распространением пандемии. Данные о количестве пассажиров (рис. 1 и рис. 2) показывают, что COVID-19 привёл к беспрецедентному обвалу числа пассажиров, что означает рез-

кое сокращение доходов не только авиакомпаний, но и аэропортов. Спрос на услуги воздушного транспорта зависит от ВВП. Можно ожидать, что падение ВВП приведёт к падению спроса на 5–10 %. Однако коронавирусная инфекция продемонстрировала важность других факторов, напри-

мер, здоровье и безопасность, которые могут ещё более существенно повлиять на спрос. Большая часть спада в авиаперевозках, показанная на рис. 1 и 2, связана с ограничениями на трансграничные поездки, введёнными правительствами для пресечения распространения вируса.

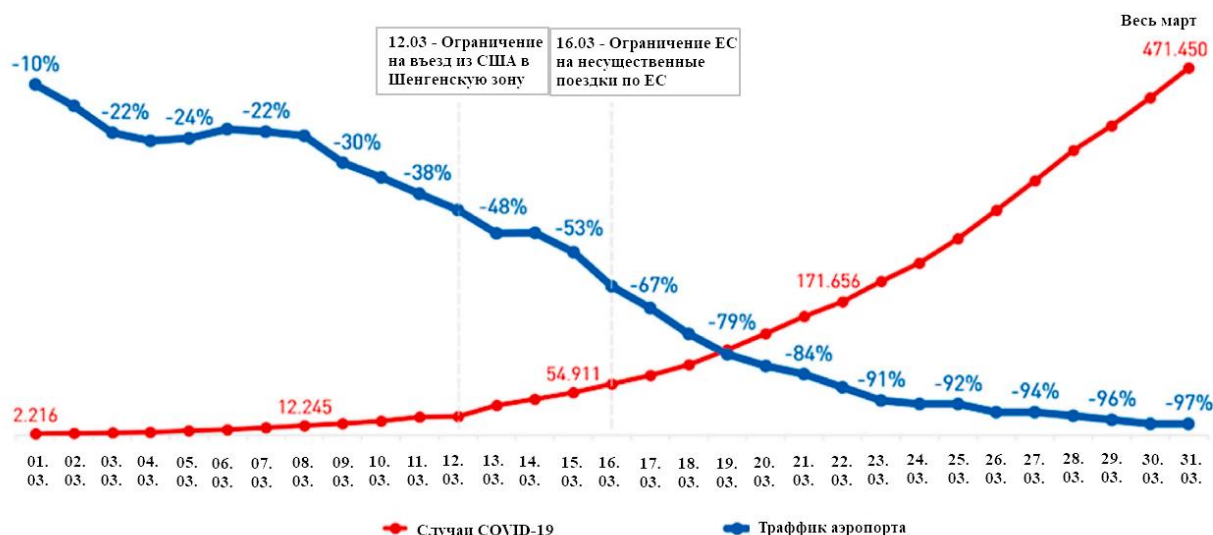


Рис. 1. Европа: пассажиропоток аэропорта (COVID-19) (Airportir, 2020)

Fig. 1. Europe: Airport Passenger Traffic (COVID-19) (Airportir, 2020)

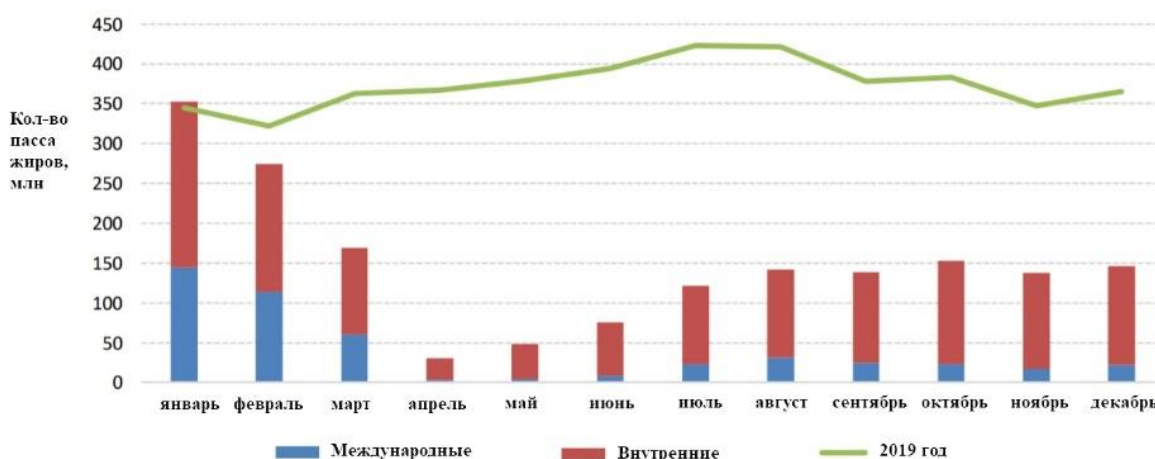


Рис. 2. Ежемесячное количество пассажиров в 2020 г. по сравнению с 2019 г. (ИКАО, 2021)

Fig. 2. Monthly number of passengers in 2020 compared to 2019 (ИКАО, 2021)

Страны закрыли свои границы, что можно было бы назвать крайне несогласованным, почти хаотичным, и люди не мо-

гут путешествовать из-за принятых мер изоляции в конкретных странах. Соответственно, авиация – одна из отраслей, кото-

рая существенно пострадала из-за последствий вспышки пандемии несмотря на то, что она была одним из основных её первоначальных драйверов.

Общее количество рейсов, отслеживаемых Flightradar24, уменьшилось на 27%

в 2020 году, составив всего 50 миллионов рейсов в год. Декабрьские рейсы снизились на 19% по сравнению с уровнем 2019 года (рис. 3).

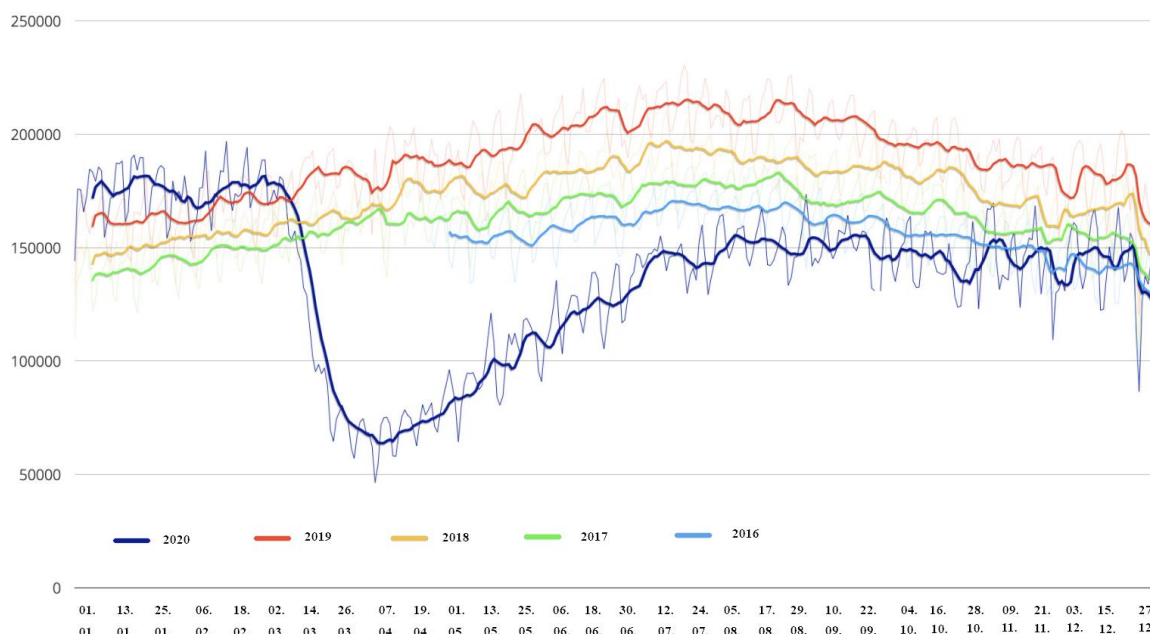


Рис. 3. Общее количество рейсов, отслеживаемых Flightradar24 за период с 2016 по 2020 год (Flightradar24 Live air traffic, 2021)

Fig. 3. The total number of flights tracked by Flightradar24 from 2016 to 2020 (Flightradar24 Live air traffic, 2021)

Авиационная промышленность является одним из важных секторов среди других отраслей, способствующих мировому

экономическому росту. Но, как видно на рис. 4, продолжающаяся вспышка COVID-19 стала одной из самых тяжёлых в мире.

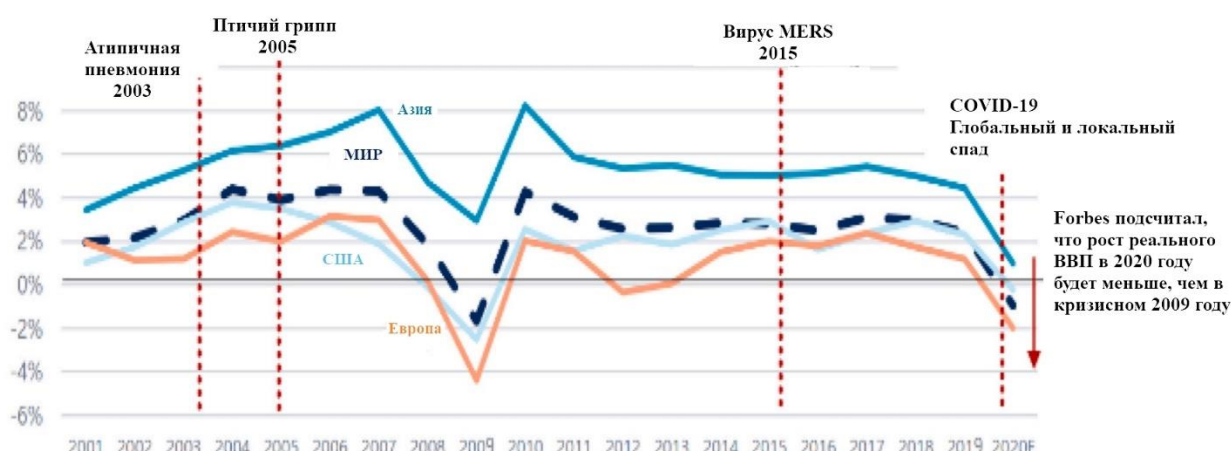


Рис. 4. Глобальные события в области здравоохранения и влияние на рост ВВП (Alg-Global, 2021)

Fig. 4. Global health events and impact on GDP growth (Alg-Global, 2021)

Финансовый кризис 2008–2009 годов, известный как «великая рецессия», был одной из худших ситуаций для авиакомпаний с точки зрения пассажиропотока, при этом годовой объём трафика упал от 10% до 15%. Однако согласно документу, опубликованному консалтинговой компанией под названием Copenhagen Optimization (Copenhagen..., 2020), статистика 2009 года показала, что пиковый уровень трафика в аэропортах остался в основном без изменений, из-за возможности авиакомпаний летать в часы пик. Консалтинговая компания также сообщила, что аналогичный сценарий ожидается во время восстановления трафика после кризиса COVID-19.

Структура расходов и доходов авиакомпаний. Структура затрат аэропорта по-прежнему характеризуется преимущественно высокими постоянными затратами, необходимыми для обслуживания и

эксплуатации компонентов инфраструктуры. Операционные расходы составляют около 65% от общих затрат и включают расходы на персонал (30–40%), услуги по контракту (20–25%), коммунальные услуги (около 7%) и арендную плату или концессионные сборы (около 7%). Капитальные затраты (в среднем 35%) в основном включают амортизацию (около 65%) и процентные платежи (около 32%). В отчете ACI World (2018) (ACI, 2018) также установлено, что за 2016 год 56% дохода у аэропортов поступают от авиационных сборов, почти все остальное (40%) от неавиационных сборов.

Неавиационный компонент может играть более важную роль в получении дополнительных доходов, принося 40–60% общих доходов, но маржа от этих продаж может быть очень высокой и составлять почти 70–80% от прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации (рис. 5).

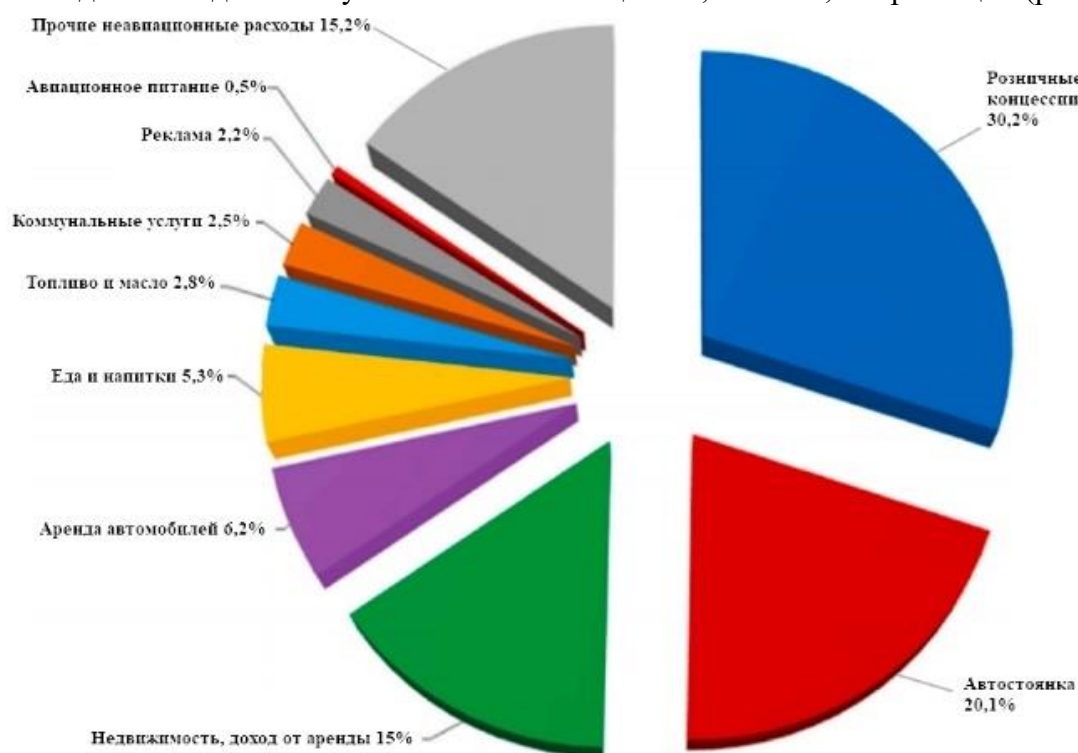


Рис. 5. Неавиационные доходы (Ruotsalainen K., Airport IR, 2020)

Fig. 5. Non-aviation income (Ruotsalainen K., Airport IR, 2020)

Аэропорты могут напрямую увеличить неавиационные доходы за счёт улуч-

шения услуг, состояния окружающей среды и качества обслуживания людей. Из

65,5 миллионов рабочих мест, около 36,7 миллионов приходится на туристскую отрасль, потому как именно воздушный транспорт играет жизненно важную роль в перевозке пассажиров и товаров первой необходимости через всю страну. Авиация играет ключевую роль в международной торговле и экономическом развитии каждой страны (Serrano, Kazda, 2020).

Результаты исследования и их обсуждение. Безусловно, пандемия COVID-19, ограничения на международные поездки и вызванное этим резкое снижение потребительского спроса уже оказали беспрецедентное влияние на пассажирскую авиацию во всем мире. 194 страны ввели ту или иную меру пограничного контроля в ответ на пандемию коронавируса, которая включала ограничения на поездки и визы, а также полное закрытие границ (Lee, Worsnop, Grépin, Kamradt-Scott, 2020).

Вследствие этих ограничений в апреле 2020 года IATA прогнозировала, что авиакомпании потеряют 314 млрд долларов доходов от пассажирских перевозок из-за вспышки коронавируса, в то время как генеральный директор описал 50% потерю бизнес-сектора как «катастрофическую». Ограничения «оставайся дома» в сочетании с отключением больших секций мировой экономики (включая производственный сектор и сектор услуг), а также опасения отдельных потребителей по поводу заражения вирусом привели к тому, что спрос на авиаперелеты испарился. Авиакомпании отреагировали на внезапное сокращение количества бронирований, доходов и избыточных мощностей рационализацией своей сети, сокращением услуг, увольнением персонала, размещением самолётов на временном хранении и лоббированием своих интересов.

К концу марта 2020 года было подсчитано, что авиакомпании мира коллективно запросили 300 млрд долларов США финансовой поддержки, в дополнение IATA запросила 200 млрд долларов США. К середине апреля 2020 года было извест-

но, что во всем мире 17000 самолётов (что составляет примерно 64% мирового пассажирского парка) бездействовали как минимум неделю и были помещены во временное хранилище (Cirium..., 2021).

По состоянию на 1 мая 2020 года в Европе было остановлено 5208 самолётов. Из них 873 (17% от общего числа в Европе) базировались в Великобритании. Хотя самолёты были рассредоточены по стране, большинство мест хранения пришлось на 20 аэропортов. Наибольшее количество самолётов хранилось в лондонском Гатвик (114), затем идут лондонский аэропорт Хитроу (83) и лондонский Станстед (81) (Adrienne, Budd, Ison, 2020). Высокие капитальные затраты авиакомпаний и аэропортов делают выживание некоторых сомнительным в краткосрочной перспективе. Среднесрочная перспектива авиации также мрачна, поскольку путешествия будут затронуты снижением спроса по крайней мере до конца 2021 года.

В результате, согласно прогнозам, в мировой экономике будет наблюдаться сокращение ВВП от -3,5% до -4,3% в 2020, что намного хуже, чем во время финансового кризиса 2008–2009 гг., сокращение мировых товарных запасов и объёма торговли на 9,2% по сравнению с 2019 годом, снижение объёмов международного туризма. Авиационный транспорт – один из основных секторов, пострадавший от вспышки коронавируса как из-за ограничений, наложенных на международные рейсы в разных странах, так и из-за нежелания пассажиров совершать авиаперелеты (Air ..., 2021).

Опрос, проведенный IATA в апреле 2020 года, показал, что 30% респондентов подождут полгода или более, прежде чем рассматривать возможность авиаперелета, 10% заявили, что они станут путешествовать не ранее, чем пройдет год или больше. Этот опрос показывает, что готовность путешествовать по воздуху будет значительно снижена (IATA..., 2020). В ответ на это заметное снижение пассажиропотока, авиакомпании напрямую общаются со

своими клиентами (в основном по электронной почте), чтобы убедить пассажиров в мерах безопасности, которые они принимают, включая тщательную очистку, дезинфекцию и социальные процедуры дистанцирования. Генеральный директор Delta Air Lines, Эдвард Бастиан в письме к сотрудникам заявил: «Мы должны быть готовы к прерывистому, вялому восстановлению даже после того, как вирус будет локализован ... Я считаю, период восстановления может занять от двух до трех лет» (How Coronavirus..., 2021). Когда доверие и желание пассажиров возрастут, IATA предполагает, что люди предпочтут летать по внутренним маршрутам, а не международным. Для того чтобы конкретный рейс был безубыточным, авиакомпаниям необходимо использовать коэффициент загрузки не менее 67% (Sinha, 2020).

Большинство правительств уделяют большое внимание поддержанию авиатранспортной связи в целях защиты экономической деятельности, сохранения рабочих мест в самой авиации и в смежных секторах, таких как туризм. Компромисс между обеспечением связи и поддержанием конкуренции после пандемии является проблемой с политическим и экономическим аспектом. Переориентация государственной политики после коронавирусной инфекции может ограничить относительную важность политических приоритетов, которые определяли эволюцию сектора воздушного транспорта до кризиса, особенно связанные с изменением климата и окружающей средой (Abate, Christidis, Purwanto, 2020).

Авиация рассматривается правительствами стран как стратегический сектор, тесно связанный с экономическим развитием (Zhang, Graham, 2020). Авиационная политика, как и другая экономическая политика, отражает баланс между интересами потребителей, авиационной и туристской отраслями. Национальная и региональная политика развития воздушного транспорта часто сосредоточена на обеспечении внутреннего и международного

авиасообщения, поскольку количество и частота авиасообщения сильно коррелирует с экономическим ростом региона. Критерии устойчивости, используемые как одно из условий государственной поддержки авиакомпаний, могут быть совместимы с постпандемической стратегией для авиационного сектора.

У аэропортов появилась новая цель: удерживать низкие цены (или со скидкой) в период кризиса, даже если цены вырастут после того, как кризис прошел и спрос восстановился. Сохраненные низкие цены будут способствовать повышению жизнеспособности авиакомпаний и развитию туристской отрасли. Однако есть реальная проблема для конкурентоспособных аэропортов – они будут убыточными во время кризиса и не смогут поднять цены и доходы в посткризисный период, поскольку их сдерживает конкуренция (Forsyth, Guimond, Niemeier, 2020).

Одно из распространённых технологических IT-решений, которые аэропорт может внедрить во время этого кризиса – использование биометрических решений (распознавание лица / отпечатков пальцев / радужной оболочки), которые также включают безбумажный процесс.

Несомненно, что состояние пандемии COVID-19 создаёт значительный беспорядок в управлении мерами безопасности. Это напрямую приводит к очень высокой потере производительности из-за необходимости соблюдать дистанцию между пассажирами, что снижает возможность отдельных зон контроля безопасности. Одна из систем, в которой трудно избежать гигиены и социальной дистанции – контрольно-пропускной пункт.

Заключение. Кризис COVID-19 привёл к последующим остановкам с драматическими экономическими эффектами, которые в значительной степени были непредвиденными. Учитывая скорость снижения спроса в 2020 году, даже легко адаптирующиеся аэропорты не смогли достаточно быстро скорректировать переменные затраты. Обвал спроса был близок

к мгновенному. Если пандемия приведёт к долгосрочным структурным изменениям в спросе на перелеты, риски также будут зависеть от пересмотра аэропортами своих инвестиционных планов. В среднесрочной перспективе, при условии, что пассажирский спрос возместится частично, но не полностью, фиксированные затраты останутся постоянными, выручка будет частично восстановлена, и эксплуатационные расходы увеличатся по сравнению с текущим уровнем.

Вряд ли кто-то ожидал, что эпидемия COVID-19 окажет такое большое влияние на функционирование авиатранспортной системы. Наверное, впервые глобальная авиация способствовала распространению пандемии по планете. Показания относительно нынешней ситуации с COVID-19 очень разные, и некоторые прогнозы предполагают, что восстановление трафика до докризисного уровня может занять несколько лет.

В условиях кризиса аэропортам необходимо достичь жизнеспособности, в краткосрочном периоде за счёт достаточной ликвидности, а в долгосрочном периоде – за счёт покрытия затрат.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Литература

Администрация гражданской авиации Китайской Народной Республики СААС, 2018

ИКАО Объединение Авиации. Специализированное учреждение организации объединённых наций. Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis 2021. URL: https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf (Дата обращения: 18.02.2021).

Международная ассоциация воздушного транспорта IATA, 2019

Abate, M., Christidis, P. and Purwanto, A. J. (2020), "Government support to airlines in the

aftermath of the COVID-19 pandemic", *Journal of Air Transport Management*, 89. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101931.

ACI World, 2018. Airport economics report.

Adrienne, N., Budd, L. and Ison, S. (2020), "Grounded aircraft: An airfield operations perspective of the challenges of resuming flights post COVID", *Journal of Air Transport Management*, 89. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101921.

Air Transport 2035: Four Possible Post-COVID-19 Scenarios for Aviation // APEX The airline passenger experience association. URL: <https://apex.aero/articles/air-transport-2035-webinar-results/> (Дата обращения: 18.02.2021).

AirportIR Investor Resource. 2020. URL: <https://airportir.com/investor-spotlight/covid-hq-flight-status-what-are-the-routes-to-recovery/> (Дата обращения: 19.02.2021).

Alg-Global, COVID-19 aviation briefing. African aviation industry. 2021. URL: <https://algnewsletter.com/aviation/covid-19-aviation-briefing-african-aviation-industry/> (Дата обращения: 01.02.2021).

Budd, L., Griggs, S., Howarth, D. and Ison, S. G. (2011), "A fiasco of volcanic proportions? Eyjafjallajökull and the closure of European airspace", *Mobilities*, 6(1), 31–40. doi: 10.1080/17450101.2011.532650.

Cirium. Stored commercial aircraft. URL: <https://www.cirium.com/thoughtcloud/tracking-the-in-storage-fleet-at-a-time-of-uncertainty/> (Дата обращения: 19.02.2021).

Copenhagen Optimization. How COVID-19 impacts airport operations planning. 2020. URL: https://copenhagenoptimization.com/wp-content/uploads/2020/05/CopOpt_WhitePaper-Covid-19-Guide.pdf (Дата обращения: 09.02.2021).

Flightradar24 Live air traffic. 2021. URL: <https://www.flightradar24.com/blog/commercial-flights-down-42-in-2020/> (Дата обращения: 11.02.2021).

Forsyth, P., Guiomard, C. and Niemeier, H. M. (2020), "Covid –19, the collapse in passenger demand and airport charges", *Journal of Air Transport Management*, 89. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101932.

Fu, X., Lei, Z., Wang, K. and Yan, J. (2015), "Low cost carrier competition and route entry in an emerging but regulated aviation market – The case of China", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 79, pp/ 3–16. doi: 10.1016/j.tra.2015.03.020.

How Coronavirus will forever change airlines and the way we fly // *Bloomberg*. URL: <https://www.bloomberg.com/news/features/2020-04-24/coronavirus-travel-covid-19-will-change-airlines-and-how-we-fly> (Дата обращения: 10.02.2021).

IATA. Air Passenger Analysis. 2020. URL: <https://www.iata.org/en/publications/economics/?EconomicsL1=144&EconomicsL2=146#searchForm> (Дата обращения: 05.02.2021).

Lee, K., Worsnop, C. Z., Grépin, K. A. and Kamradt-Scott, A. (2020), "Global coordination on cross-border travel and trade measures crucial to COVID-19 response", *The Lancet*, 395, pp. 1593–1595. doi: 10.1016/S0140-6736(20)31032-1.

Richter, L. K. (2003), "International tourism and its global public health consequences", *Journal of Travel Research*, 41(4), pp. 340–347.

Ruotsalainen K. COVID-HQ: Beyond the Mayhem, the Path from Lockdown to the New Normal // *AirportIR Investor Resource*. 2020. URL: COVID-HQ: Beyond the Mayhem, the Path from Lockdown to the New Normal – Airport Investor Resource (airportir.com) (Дата обращения: 15.02.2021)

Scott, N. and Laws, E. (2006), "Tourism crises and disasters: Enhancing understanding of system impacts", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19 (2–3), pp. 149–158. doi: 10.1300/J073v19n02_12.

Serrano, F. and Kazda, A. (2020), "The future of airports post COVID-19", *Journal of Air Transport Management*, 89. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101900.

Sinha, D. (2020) *Deregulation and liberalisation of the airline industry: Asia, Europe, North America and Oceania*. 1st edition, London: Routledge.

Zhang, F. and Graham, D. (2020), "Air transport and economic growth: a review of the impact mechanism and causal relationships", *Transport Reviews*, 40 (4), pp. 506–528. doi: 10.1080/01441647.2020.1738587.

References

Abate, M., Christidis, P. and Purwanto, A. J. (2020), "Government support to airlines in the aftermath of the COVID-19 pandemic", *Journal of Air Transport Management*, 89. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101931.

ACI World, (2018), Airport economics report.

Adrienne, N., Budd, L. and Ison, S. (2020), "Grounded aircraft: An airfield operations perspective of the challenges of resuming flights post COVID", *Journal of Air Transport Management*, 89. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101921.

Air Transport 2035: Four Possible Post-COVID-19 Scenarios for Aviation // APEX The airline passenger experience association. [Online], available at: <https://apex.aero/articles/air-transport-2035-webinar-results/> (Accessed: 18.02.2021).

AirportIR Investor Resource. (2020). [Online], available at: <https://airportir.com/investor-spotlight/covid-hq-flight-status-what-are-the-routes-to-recovery/> (Accessed 19.02.2021).

Alg-Global, COVID-19 aviation briefing. African aviation industry. (2021). [Online], available at: <https://algnewsletter.com/aviation/covid-19-aviation-briefing-african-aviation-industry/> (Accessed 01.02.2021).

Budd, L., Griggs, S., Howarth, D. and Ison, S. G. (2011), "A fiasco of volcanic proportions? Eyjafjallajökull and the closure of European airspace", *Mobilities*, 6 (1), 31–40. doi: 10.1080/17450101.2011.532650.

Cirium. Stored commercial aircraft. [Online], available at: <https://www.cirium.com/thoughtcloud/tracking-the-in-storage-fleet-at-a-time-of-uncertainty/> (Accessed 19.02.2021).

Civil Aviation Administration of the People's Republic of China CAAC, 2018

Copenhagen Optimization. How COVID-19 impacts airport operations planning. (2020). [Online], available at: https://copenhagenoptimization.com/wp-content/uploads/2020/05/CopOpt_WhitePaper-Covid-19-Guide.pdf (Accessed 19.02.2021).

Flightradar24 Live air traffic. 2021. [Online], available at: <https://www.flightradar24.com/blog/commercial-flights-down-42-in-2020/> (Accessed 11.02.2021).

Forsyth, P., Guimard, C. and Niemeier, H. M. (2020), "Covid –19, the collapse in passenger demand and airport charges", *Journal of Air Transport Management*, 89. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101932.

Fu, X., Lei, Z., Wang, K. and Yan, J. (2015), "Low cost carrier competition and route entry in an emerging but regulated aviation market – The case of China", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 79, pp. 3–16. doi: 10.1016/j.tra.2015.03.020.

How Coronavirus will forever change airlines and the way we fly // Bloomberg. [Online], available at: <https://www.bloomberg.com/news/features/2020-04-24/coronavirus-travel-covid-19-will-change-airlines-and-how-we-fly> (Accessed 10.02.2021).

IATA. Air Passenger Analysis. (2020). [Online], available at: <https://www.iata.org/en/publications/economics/?EconomicsL1=144&EconomicsL2=146#searchForm> (Accessed 05.02.2021).

ICAO Aviation Association. A specialized agency of the United Nations. Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis (2021). [Online], available at: https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf (Accessed 18.02.2021).

International Air Transport Association IATA, (2019).

Lee, K., Worsnop, C. Z., Grépin, K. A. and Kamradt-Scott, A. (2020), "Global coordination on cross-border travel and trade measures crucial to COVID-19 response", *The Lancet*, 395, pp. 1593–1595. doi: 10.1016/S0140-6736(20)31032-1.

Richter, L. K. (2003), "International tourism and its global public health consequences", *Journal of Travel Research*, 41(4), pp. 340–347.

Ruotsalainen K. COVID-HQ: Beyond the Mayhem, the Path from Lockdown to the New Normal, AirportIR Investor Resource, (2020), [Online], available at: COVID-HQ: Beyond the Mayhem, the Path from Lockdown to the New

Normal – Airport Investor Resource (airportir.com) (Accessed 15.02.2021).

Scott, N. and Laws, E. (2006), "Tourism crises and disasters: Enhancing understanding of system impacts", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19 (2–3), pp. 149–158. doi: 10.1300/J073v19n02_12.

Serrano, F. and Kazda, A. (2020), "The future of airports post COVID-19", *Journal of Air Transport Management*, 89. doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101900.

Sinha, D. (2020), *Deregulation and liberalisation of the airline industry: Asia, Europe, North America and Oceania*. 1st edition, London: Routledge.

Zhang, F. and Graham, D. (2020), "Air transport and economic growth: a review of the impact mechanism and causal relationships", *Transport Reviews*, 40 (4), pp. 506–528. doi: 10.1080/01441647.2020.1738587.

Данные об авторах

Сарафанова Анастасия Геннадьевна, научный сотрудник, географический факультет, кафедра рекреационной географии и туризма

Сарафанов Александр Александрович, к.т.н., научный сотрудник, географический факультет, кафедра рекреационной географии и туризма

Information about the authors

Anastasiya G. Sarafanova, Research Fellow, Faculty of Geography, Department of Recreational Geography and Tourism

Alexander A. Sarafanov, PhD in Engineering Sciences, Research Fellow, Faculty of Geography, Department of Recreational Geography and Tourism

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.46

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-6

Слинкова О. К.

**Природа и разрешение конфликтов в сервисе
в контексте использования гуманного подхода
и гуманитарных технологий**

Статья выполнена в рамках грантового конкурса для преподавателей магистратур Благотворительного фонда В. Потанина. Тема проекта: Разработка нового учебного курса «Гуманитарные технологии в сервисе» (ГК 200001222)

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

e-mail: Slinkova@bsu.edu.ru

*Статья поступила 02 февраля 2021 г.; принята 05 марта 2021 г.;
опубликована 31 марта 2021 г.*

Аннотация. В сфере сервиса важнейшей составляющей осуществляемых бизнес-процессов является взаимодействие с клиентами, поэтому конфликты здесь не являются редкостью. Специфика конфликтов в сфере сервиса может быть обозначена формулой «Клиент всегда прав», что предполагает необходимость особого подхода к их рассмотрению. Целью исследования является рассмотрение конфликтов в сервисе с позиций гуманного подхода и обоснование основных положений применения гуманитарных технологий для их разрешения. Основу методологии исследования составляет междисциплинарный подход, предполагающий широкое использование гуманитарных наук, изучающих человека и его поведение как для объяснения природы конфликтов в сервисе, так и для выработки эффективных способов их разрешения. В статье рассмотрены закономерности, свойственные развитию конфликтов в сервисе, предложен авторский подход к систематизации источников конфликта в сервисе. Основное внимание уделено так называемым «трудным» клиентам. Установлены личностные характеристики клиентов, обуславливающие повышенную конфликтность (упрямство, подозрительность, капризность, вспыльчивость, обидчивость, заносчивость) и особенности их проявления. Предложен авторский подход к классификации технологий разрешения конфликтов в сервисе с учетом возможностей их стандартизации. Предложены алгоритмы действий по разрешению конфликтных ситуаций в сервисе с разным уровнем возможностей стандартизации действий. Отмечено, что наибольшую сложность для разрешения представляют конфликты, источником которых является повышенный уровень конфликтности клиентов. Установлена необходимость усиления гуманитарной составляющей при подготовке специалистов сервиса.

Ключевые слова: конфликты; сервис; природа конфликтов в сервисе; кон-

фликтность как свойство личности; разрешение конфликтов; гуманитарные знания; гуманитарные технологии

Для цитирования: Слинкова О. К. Природа и разрешение конфликтов в сервисе в контексте использования гуманного подхода и гуманитарных технологий// Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 59-71, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-6

UDC 338.46

Olga K. Slinkova	The nature and resolution of conflict situations in the service industries in the context of using a humane approach and humanitarian technologies
------------------	---

Belgorod State National Research University,
85, Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

e-mail: Slinkova@bsu.edu.ru

Abstract. In the service industries, the most important component of the ongoing business processes is the interaction with customers, so conflicts are not uncommon here. The specifics of conflicts in the service sector can be described by the formula "The client is always right", which suggests the need for a special approach to their consideration. The aim of the study is to consider conflicts in the service from the standpoint of a humane approach and substantiate the main provisions of the use of humanitarian technologies for their resolution. The research methodology is based on an interdisciplinary approach, involving the widespread use of social science studying a person and his/her behavior both to explain the nature of conflicts in the service and to develop effective ways to resolve them. The article discusses the patterns inherent in the development of conflicts in the service, the author's approach to the systematization of sources of conflict in the service is proposed. The main focus is on the so-called "problem" clients. The personal characteristics of clients with propensity towards conflict (stubbornness, suspiciousness, capriciousness, irascibility, resentment, arrogance) and the features of their manifestation were identified. The author's approach to the classification of technologies for resolving conflicts in the service industries is proposed, taking into account the possibilities of their standardization. The author proposes a number of algorithms of actions for resolving conflict situations in the service with different levels of possibilities for standardizing actions. It is noted that the greatest difficulty in resolving conflicts are conflicts, the source of which is an increased level of propensity towards conflict. The need to strengthen the humanitarian component in the training of service specialists was established.

Key words: conflicts; service; the nature of conflicts in the service; conflict as a personality trait; conflict resolution; humanitarian knowledge; humanitarian technologies

For citation: Slinkova O. K. (2021) The nature and resolution of conflict situations in the service industries in the context of using a humane approach and humanitarian technologies. Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 59-71, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-6

Введение. Слово «конфликт» имеет корни в латинском языке и происходит от «conflictus», что означает столкновение, борьбу. Конфликты – обыденное явление в нашей жизни, с ними сталкивался каждый. Под конфликтом понимают «трудноразрешимое противоречие, связанное с противоборством сторон и острыми эмоциональными переживаниями» (Слинкова, 2020: 54). Данное определение является самым общим, и под него подходит огромный класс ситуаций, начиная с обычных бытовых ссор и кончая международными столкновениями и войнами.

Конфликты являются естественной и неизбежной составляющей нашей жизни. Как справедливо отмечает Т. А. Караваева: «Бесконфликтность – это иллюзия, утопия. Конфликты, как и любые социальные противоречия, являются формой реальных общественных связей, которые выражают взаимодействие личности» (Караваева, 2008: 41). Поскольку в сфере сервиса это взаимодействие является важнейшей составляющей осуществляемых бизнес-процессов, конфликты здесь, увы, не являются редкостью. Однако здесь подходить к их описанию с общих позиций не представляется возможным, так как в соответствии с главным принципом, провозглашаемым в сервисе: «Клиент всегда прав», оперирование такими терминами, как «противоборство», «борьба», «столкновение» и т. п. совершенно недопустимо. Это приводит к необходимости гуманного подхода к рассмотрению природы конфликтных ситуаций в сервисе и использования гуманитарных технологий для их разрешения.

Целью исследования является рассмотрение конфликтов в сервисе с позиций гуманного подхода и обоснование основных положений применения гуманитарных технологий для их разрешения.

Материалы и методы исследования. В основе методологии исследования лежит междисциплинарный подход, предполагающий широкое использование гу-

манитарных наук, изучающих человека и его поведение. Прикладные аспекты исследования основаны на использовании возможностей технологизации гуманитарных знаний, позволяющих не только объяснить природу конфликтов в сервисе, но и выработать эффективные способы их разрешения. В качестве теоретической основы исследования использовались концепция социальной технологии К. Поппера (Поппер, 1992), концепция системомыследеятельностной методологии Г. П. Щедровицкого (Щедровицкий, Котельников, 1983) и другие труды отечественных и зарубежных исследователей, посвященные гуманитарным технологиям (Алексеева, 2011; Валицкая, 2007; Ключков, Подъяпольский, 2014; Конева, 2009; Узлов, 2011; Baines, Lightfoot, 2013; Marcuse, 1967; Oliva, Kallenberg, 2003; Salovey, Mayer, 1990).

Результаты исследования и их обсуждение. В контексте гуманитарного подхода к осуществлению сервисной деятельности под конфликтной ситуацией мы будем понимать ситуацию взаимодействия работника сервисной организации и клиента, которая выходит за рамки общих правил поведения и не может быть переведена в позитивное русло без применения специальных средств. Рассмотрение конфликта как сферы приложения гуманитарных технологий в сервисе начнем с обозначения общих закономерностей, свойственных развитию любых конфликтов. Схема, представленная на рисунке 1, иллюстрирует динамику этого процесса.

Всякое явление имеет свою причину. Это в полной мере относится и к конфликту. Именно с выяснения данной причины (природы конфликтной ситуации) и начинается анализ конфликта и поиск путей его разрешения. Следует отличать причину конфликта от повода. Так, причина конфликта может иметь место, но не приводить к конфликтной ситуации, если, например, она не осознается человеком. Повод представляет собой тот «детона-

тор», который провоцирует конфликтное поведение и порождает конфликтную ситуацию. В качестве повода может высту-

пать любое событие, например, чье-то некорректное высказывание.

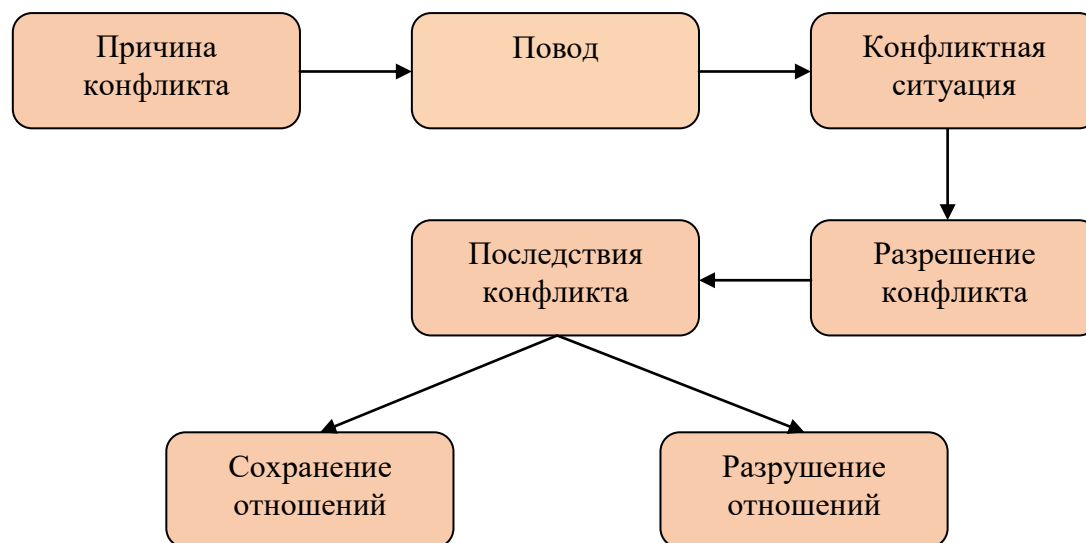


Рис. 1. Процесс развития конфликта
Fig. 1. Conflict development process

В зависимости от того, где находятся «корни» конфликта, можно обнаружить различные его источники. В сервисе основными такими источниками могут являться: сам клиент, обслуживающий пер-

сонал и собственно услуга, предлагаемая или полученная клиентом (рис. 2). Не исключено, конечно, взаимное влияние этих источников на развитие конфликта.

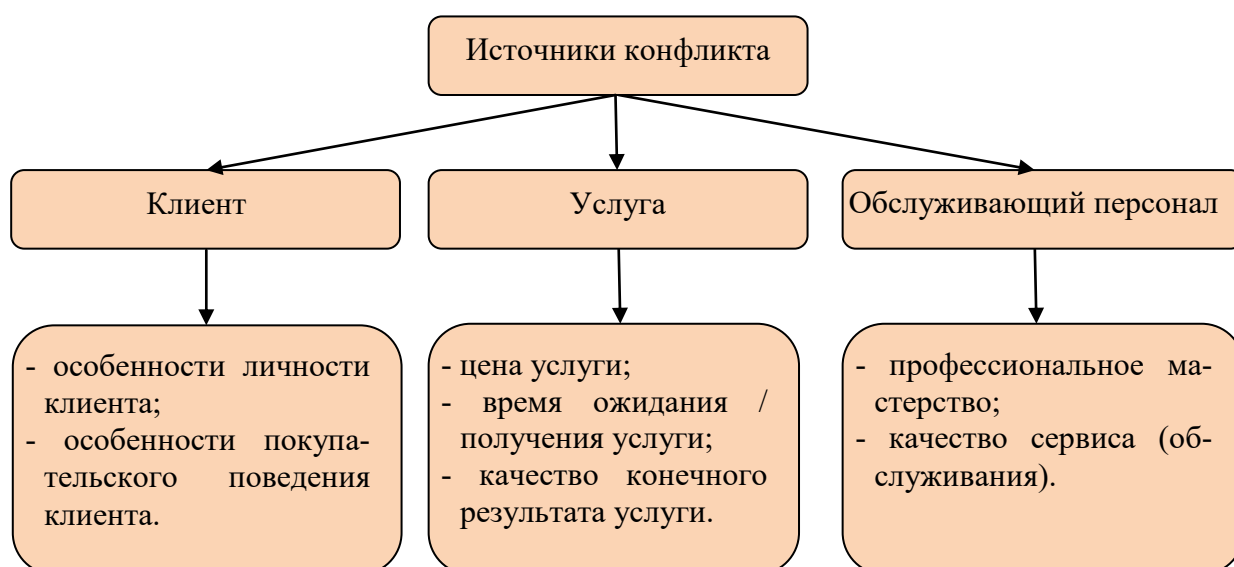


Рис. 2. Основные источники конфликта в сервисе
Fig. 2. The main sources of conflict in the service

Остановимся на рассмотрении источников конфликта в сервисе. Самый простой и понятный аспект этой проблемы – услуга, так как при ее описании мы можем оперировать более-менее объективными параметрами. Во-первых, это цена услуги, которой принадлежит определяющая роль в осуществлении покупательского выбора. Данный фактор учитывается даже весьма состоятельными в финансовом отношении покупателями. Исключение составляют только те из них, для которых приобретение услуги является возможностью удовлетворения амбиций и потребностей тщеславия. Таковых оказывается не так много, тем не менее, данный феномен показательного, демонстративного покупательского поведения получил название эффекта Веблена по имени американского исследователя, описавшего его.

Как правило, клиенты достаточно объективно оценивают свои финансовые возможности. Поэтому для того, чтобы цена стала источником конфликта, необходим повод, в качестве которого может служить необоснованное (с точки зрения клиента) повышение цены услуги, обман ожиданий клиента, когда фактическая цена на услугу оказалась выше той, что была представлена в прейскурантах или рекламных буклетах и т. п.

Время ожидания, как и время собственно получения услуги тоже может являться причиной конфликта, так как клиенты обычно трепетно относятся к своему личному времени и ценят его. Однако и в этом случае некоторые задержки могут восприниматься клиентами вполне терпимо, если создана комфортная обстановка ожидания или, например, предложена чашечка кофе. Поводом для конфликтной ситуации в данном случае может стать отсутствие внимания к клиентам, прием клиентов вне установленной очереди, замечания других клиентов и т. п.

Наконец, качество конечного результата получения услуги – это тот ее компонент, который может послужить разрастанию конфликтной ситуации. Поясним

здесь: говоря о качестве как интегральной характеристике услуги, мы выделяем две ее основные составляющие: качество конечного результата получения услуги, например качество ремонта автомобиля или качество химической чистки одежды, и качество сервиса (обслуживания). Иногда эти два процесса (производство услуги и обслуживание) совмещаются. Качество конечного результата получения услуги является совокупностью характеристик услуги, проявляющихся на всех стадиях оказания и потребления услуги. В зависимости от вида услуги, состав этих характеристик может существенно варьироваться и в общем случае включает такие параметры, как функциональная полезность, безопасность, технологичность, экологичность услуги и т. д. Поводом для возникновения конфликта, в основе которого лежит проблема качества услуги, является несоответствие фактического качества полученной услуги ожиданиям клиента или заявленным в рекламных обещаниях, стандартах или других носителях информации параметрам качества.

Рассмотрим обслуживающий персонал сервисной организации как источник потенциального конфликта. Здесь мы выделяем две основные составляющие: профессионализм и качество сервиса. Проблема профессионализма – это вопрос найма и обучения персонала. Сервисные организации, по преимуществу, относятся к малому бизнесу. Очень часто в таких организациях отсутствуют кадровые службы как таковые, а финансовые возможности не позволяют заботиться о развитии персонала. Это приводит к тому, что рабочие места могут замещаться работниками недостаточной квалификации. Но и это является только частью рассматриваемой проблемы. Дело в том, что качество работы персонала сервисной организации определяется не только квалификацией, но и массой субъективных факторов, как-то: физическое состояние, настроение, трудовая мотивация, удовлетворенность трудом и т. п. (Слинков, 2016). В силу этих обстоя-

тельств уровень реально проявляемого профессионального мастерства у одного и того же работника может существенно меняться (Пастухова, Грудистова, 2018). Если в сфере материального производства результаты неудовлетворительного труда можно отбраковать (для этого существует технический контроль выпускаемой продукции), то в сфере услуг (особенно в отношении услуг, требующих физического или ментального присутствия клиента) это невозможно, так как процессы производства и потребления услуги совпадают во времени. Это и создает основу для конфликта, а поводом к нему является недовольство и неудовлетворенность клиента.

Качество сервиса – еще один очень важный фактор работы персонала сервисной организации, способный породить конфликты с клиентами. Опыт показывает, что клиенты гораздо терпимее относятся даже к качеству конечного результата получения услуги, нежели чем к качеству сервиса. Каждый из клиентов рассчитывает не только на профессионализм обслуживающего персонала, но и на уважительное, заинтересованное отношение к себе и своим потребностям и очень чутко реагирует на любые проявления недружественного отношения (Слинкова, Пастухова,

2015). Позитивные отношения между клиентами и работниками сервисной организации в обязательном порядке предполагают доверие первых, которое является результатом искренней заинтересованности вторых. Поэтому качественный сервис – это, прежде всего, искренний сервис, а основными составляющими его являются дружелюбие, предупредительность, вежливость, доверительность, готовность сделать для клиента даже больше того, что предусматривают внутрифирменные стандарты. Все эти качества практически невозможно натренировать (все равно клиенты интуитивно почувствуют фальшь, наигранность). Единственным условием проявления этих качеств является любовь к людям. Отсутствие таковой является фактом профессиональной непригодности человека для работы в сфере услуг.

Источником конфликта могут быть и клиенты сервисной организации. Прежде всего, это определяется особенностями личности клиента. Есть целый ряд личностных качеств, способствующих повышенной конфликтности. На рис. 3. представлены личностные качества, вносящие наибольший вклад в уровень конфликтности личности.

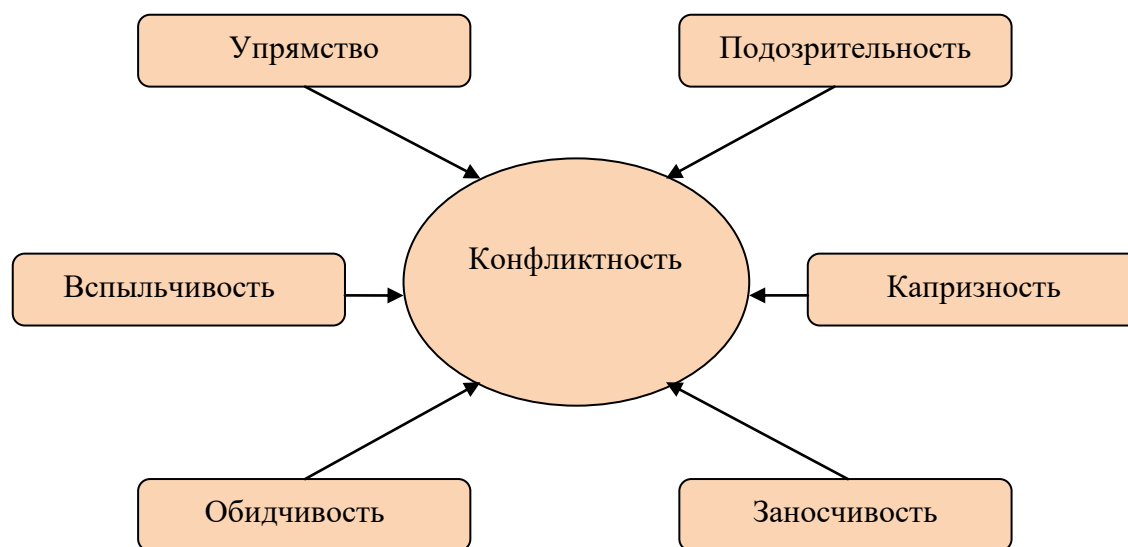


Рис. 3. Конфликтность как интегральное свойство личности
Fig. 3. Propensity towards conflict as an integral property of personality

Одна из человеческих эмоций, которую испытывали все люди – обида. Если это состояние является часто повторяемым и устойчивым, то говорят о таком свойстве личности, как обидчивость, проявляющемся как особая чувствительность к ситуациям, не отвечающим ожиданиям, склонность к поддержанию и даже к потаканию чувству обиды. Поводом для возникновения конфликта на этой основе могут послужить не поддержанные со стороны сотрудников сервисной организации претензии клиента на исключительность. Это часто имеет отношение к клиентам, для которых характерно демонстративное, тщеславное покупательское поведение, стремящимся произвести впечатление и привлечь к себе повышенное внимание.

Подозрительность как свойство личности противостоит доверчивости и проявляется в отказе от доверия другим людям, приписывании им дурных намерений. Клиенты с высоким уровнем подозрительности, имея негативный опыт, например, столкнувшись с обманом при получении услуг в какой-либо организации, склонны проецировать этот опыт на все другие организации. Они постоянно ждут подвоха и обмана. Подозрительность может так же выступать результатом проецирования собственных несовершенств на других людей. Высокая подозрительность может быть свойственна как людям с завышенной самооценкой, высокомерным, отказывающим другим в доверии и уважении, так и людям с заниженной самооценкой и повышенной на этой основе тревожностью (слабого каждый обидеть может – так рассуждают они). Поводом для конфликта в этом случае может быть что угодно, такие клиенты всегда находят для себя доводы, подкрепляющие их подозрения.

Упрямство как черта личности представляет собой крайнюю степень выражения настойчивости. В естественных пределах настойчивость является хорошим качеством, способствующим успешному достижению целей. Когда настойчивость переходит благоразумные пределы, стано-

вится чрезмерной и постоянной чертой характера, человек становится не готовым к сотрудничеству или компромиссу, проявляет неуступчивость, даже не имея на то должных оснований. Считается, что развитию данного свойства личности способствует нереализованная потребность в самоутверждении, а также поражение в других значимых для человека потребностях. Когда мы имеем дело с упрямыми клиентами, поводом для конфликта может стать любое утверждение или высказывание, не соответствующее их точке зрения. Они не воспринимают советов и любят пререкаться.

Вспыльчивость – это неспособность человека контролировать свои негативные эмоции: гнев, раздражение, злость и т. п. Не случайно слово «вспыльчивость» является однокоренным со словом «пылать»: это дает четкую картинку человека, буквально «зажигающегося от одной спички», пылающего как костер и понимание того, что «маслом», подливаемым в этот костер, являются эмоции. Вспыльчивость проявляется в несдержанности, может приводить к вербальной и даже физической агрессии. Вспыльчивость как устойчивая черта характера в большей степени свойственна людям холерического типа. Считается также, что это свойство чаще проявляется у мужчин, чем у женщин. Вспыльчивость может быть результатом длительного накопления физического, психического и социального дискомфорта, а также следствием боязни «потерять свое лицо». Поскольку современная жизнь очень сложна, противоречива и динамична, проявления вспыльчивости в поведении людей не являются редким явлением. Однако даже человеку с высоким уровнем вспыльчивости нужна та самая «спичка», от которой он может «загореться», т. е. повод для того, чтобы вспыльчивость стала причиной конфликта.

Еще одним фактором, способным привести к конфликту, является такое личностное качество, как заносчивость. В отличие от вспыльчивости, которая имеет и

биологическую природу, заносчивость является исключительно приобретенной чертой характера человека. Конкретными проявлениями этой черты являются демонстрация собственного превосходства и, соответственно, принижение значимости других людей, пренебрежительное отношение к ним. Заносчивость свойственна людям с сильно завышенной самооценкой. Клиент с ярко выраженной заносчивостью точно знает, чего он хочет, не терпит возражений, проявляет нетерпение, требует повышенного внимания к себе. В его покупательском поведении часто проявляется то, что называют эффектом сноба: он предпочитает покупать то, что позволяет подчеркнуть свою индивидуальность, выделиться из окружения. Если такой клиент не чувствует соответствующего отношения к себе, он легко раздражается и активно демонстрирует свое недовольство.

Капризность – очень своеобразная черта личности, способная порождать конфликты. Она вбирает в себя самые различные поведенческие проявления, так как в основе ее лежит частая смена настроений. Поэтому поведение капризного человека предсказать достаточно трудно. Все мы хорошо представляем это человеческое свойство на примере капризов детей. Из-за этого часто капризность считают проявлением инфантильности и приписывают людям неуверенным, сомневающимся в себе. Однако капризность могут проявлять и люди с высокой самооценкой, прибегая к ней как к средству манипуляции другими людьми. Принято считать, что капризность как черта характера в большей степени проявляется у женщин, чем у мужчин. Возможно, это объясняется тем, что капризность скорее связана с неутоленностью потребностей в любви, нежели потребностей признания и уважения. Как известно, первые больше приписывают женщинам, а вторые – мужчинам. Капризность отличается от упрямства и несговорчивости вздорным характером, причудли-

востью поведения, яркостью эмоций. Покупательское поведение капризного человека отличается импульсивностью, он может совершать необдуманные дорогостоящие покупки, а может, напротив, отказаться от запланированной покупки просто чтобы досадить кому-либо. Поскольку капризный клиент действует по принципу «хочу здесь и сейчас», любое препятствие в удовлетворении его желания может спровоцировать конфликт.

Анализ природы конфликтов в сервисе позволяет перейти к рассмотрению методов их разрешения в рамках рассматриваемого нами гуманного подхода. С позиций традиционного мышления конфликт – это всегда зло, ведущее к негативным последствиям, и поэтому наиболее разумный подход состоит в его предупреждении. Несомненно, предупреждение конфликтных ситуаций является важной задачей сервисного персонала, однако проблема состоит в том, что при всей нежелательности этого явления исключить их полностью пока не удастся, таков реальный опыт. Кроме того, парадокс состоит в том, что конфликт не является исключительно разрушительным явлением, а иногда может, напротив, привести не просто к сохранению отношений, но даже к переводу из на более высокий качественный уровень. Будет ли конфликт играть деструктивную или конструктивную функцию, зависит от используемых технологий его разрешения.

Прежде чем перейти к рассмотрению технологий урегулирования конфликтов в сервисе, разобьем их на две большие группы в зависимости от возможностей стандартизации действий по их разрешению (рис. 4).

Прежде чем комментировать представленную классификацию конфликтов в сервисе, приведем следующее замечание. Любые действия в сфере урегулирования человеческих взаимоотношений очень сложно поддаются какой-либо формализа-

ции и стандартизации. Поэтому деление технологий разрешения конфликтов на стандартизированные и нестандартизированные является достаточно условным и

следует понимать с точки зрения сравнительной оценки возможностей их стандартизации.

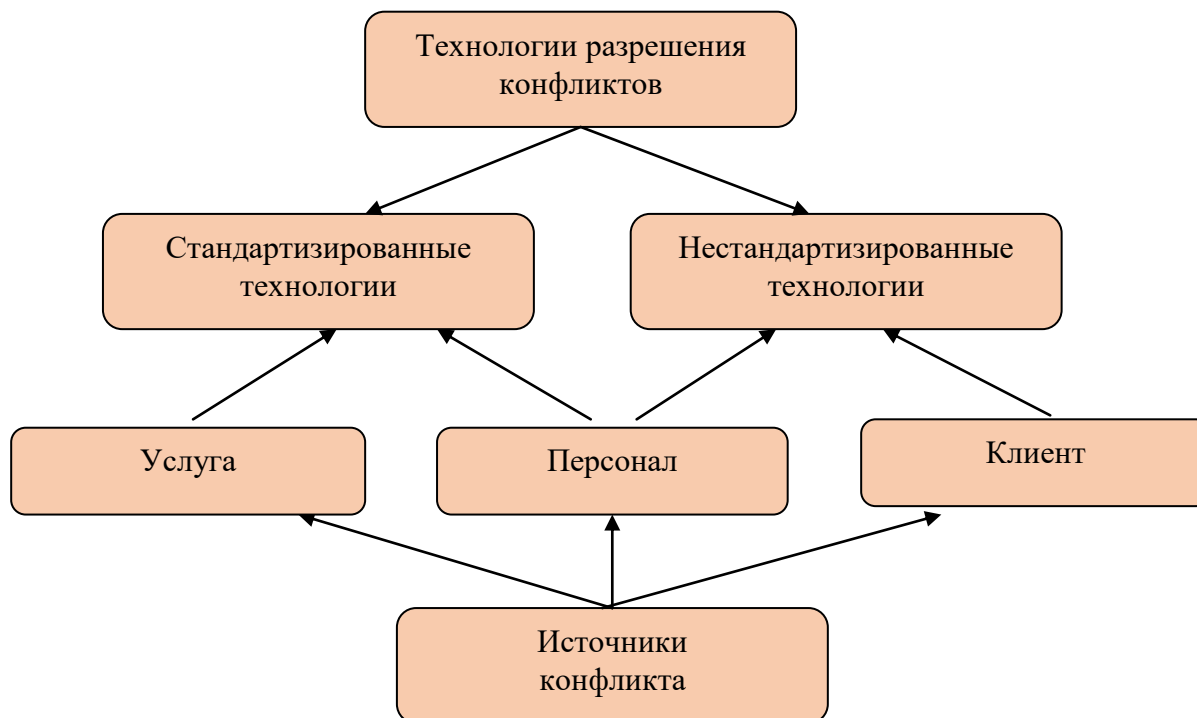


Рис. 4. Технологии разрешения конфликтов с позиций возможностей стандартизации действий
Fig. 4. Technologies of conflict resolution from the perspective of standardization of actions

Самые большие возможности для стандартизации действий по урегулированию конфликтных ситуаций представляет конфликт, источником которого являются обоснованные претензии клиентов к получаемым услугам. Такие конфликты могут возникать как в процессе получения услуги, когда клиент сразу высказывает недовольство, так и откладываться на неопределенный период. Недовольство клиента может выражаться устно в форме замечаний, обвинений или письменно в форме жалоб, официально оформленных претензий или негативных отзывов на сайте сервисной организации, в социальных сетях. В любом случае для успешного разрешения конфликта важна скорость реагирования на претензии клиента. Возможности разрешения конфликта гораздо выше на

начальной его стадии, чем тогда, когда напряжение нарастает и достигает пика.

Технологизация работы с конфликтами, причинами которых является обоснованное недовольство клиента услугами, предполагает разработку в сервисных организациях стандартных алгоритмов действий по разрешению таких конфликтных ситуаций. Эти алгоритмы должны включать, как минимум, следующий набор действий:

- 1) внимательно выслушать претензии клиента (ознакомиться с претензиями, представленными в письменном виде);
- 2) признать вину и принести извинения;
- 3) предложить варианты решения проблемы;

4) предоставить бонус в качестве компенсации за понесенные клиентом моральные издержки (например, скидку на последующее посещение, подарочный сувенир и т. п.).

Для разрешения конфликтных ситуаций, источником которых становится обслуживающий персонал в случае, если претензии клиента к нему являются обоснованными, может использоваться алгоритм, предложенный выше. Некоторую сложность здесь вызывает возможность объективной оценки действий персонала вследствие субъективной оценки их клиентами. Для предупреждения таких ситуаций и получения объективных критериев оценки действий обслуживающего персонала в сервисных организациях разрабатываются внутрифирменные стандарты обслуживания, которые должны неукоснительно соблюдаться работниками. При этом всякий раз, когда мы вторгаемся в исключительно сложную сферу человеческих отношений, мы должны понимать, что даже сотрудник, искренне принимающий используемые в организации стандарты обслуживания, может «сорваться» в силу самых разных обстоятельств, в том числе по причине эмоционального выгорания.

В отношении конфликтных ситуаций в сервисе, источником которых являются клиенты, возможности стандартизированного подхода к разрешению конфликтов являются весьма ограниченными в силу необходимости творческого осмысления каждой такой ситуации. Слишком много факторов приходится принимать во внимание. Это и личностные особенности клиентов (обусловленные специфическими чертами характера и особенностями их мотивационной сферы), и особенности конкретной ситуации (как совокупности внешних факторов, оказывающих влияние на поведение клиентов). В данном случае речь идет о так называемых «трудных» клиентах, в отношении которых как раз и открывается большое поле возможностей, которые дет использование гуманитарных технологий.

Поскольку в данном случае мы говорим о конфликтах, источником которых является клиент, возникает естественный вопрос о том, как вообще относиться к конфликтной личности? С позиций принципов гуманизма следует признать право клиента на эмоции, переживания, сомнения. Другое дело, что они находят выражение в неприемлемых с точки зрения общественной морали формах. Но ведь конфликтный человек – это глубоко противоречивая личность. Часть этих противоречий имеет генетическую природу, часть закладывается неверным воспитанием, часть порождается негативным социальным опытом.

Высокая конфликтность личности так или иначе связана с самооценкой – завышенной или заниженной. Неадекватная самооценка всегда свидетельствует о внутренних противоречиях, которые порождают противоречия внешние. Результатом сильно завышенной самооценки является противоречие между ожиданиями и реальной оценкой достижений и претензий другими людьми. Результатом заниженной самооценки является противоречие между желаемым и возможным. Следствием того и другого является повышение тревожности, стремлением защитить свое «Я», сопровождающееся ростом агрессивности и (или) подозрительности. Человеку, «раздираемому» противоречиями, очень трудно держать себя в рамках дозволенного.

Понимание особенностей конфликтной личности позволяет исключить принятие на себя лично всего того негатива, который исходит от клиента, защитить свою психику и выработать отношение к сложным клиентам, как к пациентам, нуждающимся в помощи. Второй важнейшей задачей разрешения конфликта является регулирование эмоций клиента. Для этого необходимо дать клиенту возможность «разрядить» свои эмоции. Естественно, лучше это сделать в отсутствие других клиентов, поэтому если таковые имеются на данный момент, желательно пригласить клиента пройти в другое помещение, а при

его отсутствии постараться исключить их участие в конфликте. Предоставление клиенту возможности «выпустить пар» не означает, конечно, что можно позволять ему вести себя по-хамски. Здесь необходимы специальные техники, выбор которых определяется характером эмоций клиента. А это означает, что в первую очередь следует четко идентифицировать эмоции клиента. Это не самая сложная задача, так как конфликтные клиенты обычно выражают свои эмоции открыто.

После того, как страсти улеглись, можно приступить к обсуждению проблемы с клиентом. Первым шагом на пути к этому являясь признание сотрудником сервисной организации проблемы и демонстрация клиенту желания и готовности решить эту проблему. Любая проблема может иметь разные способы решения. К нахождению возможных вариантов лучше привлечь самого клиента. Для этого могут использоваться вопросы: «что мы можем сделать для вас?», «каких действий с нашей стороны вы ожидаете?» и т. п. Очень даже возможно, что клиент, оценив доброжелательное отношение к себе, сам поймет, что его эмоции и претензии были излишни. Если мы при этом позволим ему «сохранить свое лицо», конфликт будет исчерпан.

Другой сценарий развития событий – предложение клиентом своих вариантов разрешения проблемы. Если среди предложенных вариантов решения проблемы есть приемлемый с точки зрения принятых в организации стандартов обслуживания, он выбирается для разрешения конфликтной ситуации. Если все варианты являются для организации неприемлемыми, сотрудник сервисной организации должен предложить свои. Допустим, клиент, записавшийся на получение услуги, допустил значительное опоздание, но настаивает на оказании услуги, что невозможно за оставшееся время без нарушения установленной технологии и, соответственно, снижения качества услуги, а также пове-

чет за собой претензии следующих по записи клиентов в случае уступок опоздавшему клиенту. В этом случае клиенту может быть предложена другая услуга, требующая меньше времени (если такие взаимозаменяемые услуги имеются в ассортименте) или предложено записать его на другое свободное время. Если и в этом случае клиент не соглашается, приходится отказывать клиенту в его требованиях, ссылаясь на правила и стандарты организации. При этом следует использовать не категоричный отказ, а один из следующих видов отказа:

- 1) отказ-сожаление: «к большому сожалению, мы не можем удовлетворить вашу просьбу, так как...»;
- 2) отказ-опасение: «боюсь, что это невозможно в соответствии с принятыми правилами, стандартами...»;
- 3) вынужденный отказ: «мы вынуждены отказать вам, так как...».

Сформулированные в такой форме отказы оставляют ниточку связи с клиентом на будущее, пусть и тонкую.

Заключение. Подводя итоги, отметим, что умение распознавать природу конфликтов и разрешать конфликты является важной составляющей профессионального мастерства специалистов сервиса, требующей гуманитарного мышления, использования гуманных подходов и гуманитарных технологий в работе с клиентами. А это, в свою очередь, означает необходимость усиления гуманитарной составляющей при подготовке специалистов сервиса. Только в этом случае мы можем рассчитывать, что наш отечественный сервис приобретет те характеристики, которые позволяют его назвать высоким сервисом.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare.

Литература

Алексеева И. Ю. Общество знаний и гуманитарные технологии // *Философия науки и техники*. 2011. № 1. С. 274-288.

Валицкая А. П. Гуманитарные технологии и компетентностный подход в контексте инноваций (антропо-философский взгляд) // *Universum: Вестник Герценовского университета*. 2007. № 6. С. 29-33.

Караваева Т. А. Психологическая характеристика портрета конфликтной личности // *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2008. № 1. С. 34-41.

Клачков П. В., Подъяпольский С. А. Гуманитарные технологии и целостность государства. М.: Ленанл. 2014. – 528 с.

Конева А. В. Парадигма современности и феномен гуманитарных технологий // *Universum: Вестник Герценовского университета*. 2009. № 1. С. 9-13.

Пастухова Д. А., Грудистова Е. Г. Модель конкурентоспособного специалиста сервиса // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2018. Т. 4. № 2. С. 53-64.

Поппер К. Р. Открытое общество и его враги. М.: Феникс: Международный фонд «Культурная инициатива». 1992. Т. 1.

Слинков А.М. Мониторинг как управленческий процесс: принципы, методы, функции // *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика*. 2016. № 2 (223). С. 63-70.

Слинкова О. К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов / О.К. Слинкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 105 с.

Слинкова О. К., Пастухова Д. А. Сервиология как наука о человеке и его потребностях // *Научный результат. Серия: Технологии бизнеса и сервиса*. 2015. Т. 1. № 3 (5). С. 66-76.

Узлов Н. Д. Настоящее и будущее гуманитарных технологий // *Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология*. 2011. № 4 (8). С. 62-70.

Щедровицкий Г. П., Котельников С. И. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // *Нововведения*

в организациях: труды семинара ВНИИ системных исследований. – М., 1983.

Baines T. & Lightfoot H. *Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product service systems*. John Wiley & Sons. 2013.

Marcuse H. *Der eindimensionale Mensch*. Berlin. 1967.

Oliva R. & Kallenberg R. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*. 2003. № 14 (2), pp. 160-172.

Salovey P. & Mayer J. D. Emotional intelligence // *Imagination, Cognition, and Personality*. 1990. № 9.

References

Alekseeva, I. Yu. (2011), "Knowledge Society and Humanitarian Technologies", *Philosophy of Science and Technology*, 1, pp. 274-288.

Baines, T. and Lightfoot, H. (2013), *Made to serve: how manufacturers can compete through servitization and product service systems*, John Wiley & Sons.

Karavaeva, T. A. (2008), "Psychological characteristics of the portrait of a conflict person", *Psychopedagogy in law enforcement bodies*, 1, pp. 34-41.

Klachkov, P. V. and Podyapolsky, S. A. (2014), *Humanitarian technologies and the integrity of the state*, M., Lenanl, 528 p.

Koneva, A. V. (2009), "The paradigm of modernity and the phenomenon of humanitarian technologies", *Universum: Bulletin of Herzen University*, 1, pp. 9-13.

Marcuse, H. (1967), *Der eindimensionale Mensch*, Berlin.

Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), "Managing the transition from products to services", *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), pp. 160-172.

Pastukhova, D. A. and Grudistova, E. G. (2018), "Model of a competitive service specialist", *Scientific result. Business and service technologies*, Vol. 4, 2, pp. 53-64.

Popper, K. R. (1992), *Open Society and Its Enemies*, M., Phoenix: International Foundation "Cultural Initiative", Vol. 1.

Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9.

Shchedrovitskiy, G. P. and Kotelnikov, S. I. (1983), "Organizational-activity game as a new form of organization and method of development of collective thinking activity", *Innovations in organizations: proceedings of the seminar of the All-Russian Research Institute of System Research*, M.

Slinkov, A. M. (2016), "Monitoring as an administrative process: principles, methods, functions", *Scientific Bulletin of Belgorod State University. Series: Economics. Informatics*, 2 (223), pp. 63-70.

Slinkova, O. K. (2020), *Personal management*, a textbook for universities, Moscow, Yurayt Publishing House, 105 p.

Slinkova, O. K. and Pastukhova, D. A. (2015), "Serviceology as a science about a person and his needs", *Scientific result. Series: Business and Service Technologies*, Vol. 1, 3 (5), pp. 66-76.

Uzlov, N. D. (2011), "The present and future of humanitarian technologies", *Bulletin of Perm University. Philosophy. Psychology. Sociology*, 4 (8), pp. 62-70.

Valitskaya, A. P. (2007), "Humanitarian technologies and competence-based approach in the context of innovation (anthropo-philosophical view)", *Universum: Bulletin of Herzen University*, 6, pp. 29-33.

Данные об авторе

Слинкова Ольга Константиновна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Information about the author

Olga K. Slinkova, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of International Tourism and Hotel Business

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ БИЗНЕСА INTERDISCIPLINARY RESEARCH IN THE FIELD OF BUSINESS

Обзор
Review

УДК 334.758

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-7

Мясоедов А. И.

Слияния и поглощения организаций:
эпистемологические аспекты

Государственное бюджетное учреждение города Москвы
«Многофункциональные центры предоставления
государственных услуг города Москвы»,
Вознесенский пер., 22, Москва 125009, Россия

e-mail: retvil@mail.ru
ORCID: 0000-0001-7169-2153

Статья поступила 03 февраля 2021 г.; принята 28 февраля 2021 г.;
опубликована 31 марта 2021 г.

Аннотация. Выбор современных стратегий развития компании посредством эндогенного или экзогенного роста является в высшей степени индивидуализированным. В экономической практике считается, что слияния и поглощения являются естественным путем развития предприятий, что, в свою очередь, является частью синергетического эффекта. В экономике – точнее, в теории управления – эти процессы тщательно анализируются и изучаются. Теория управления фокусируется на этих процессах и рассматривает их в широкой перспективе. Практика показывает, что существуют концентрации, которые могут привести к промышленным конгломератам или созданию корпораций, охватывающих предприятия, которые часто не связаны между собой. Также могут быть созданы компании с холдинговой структурой. Цель статьи – систематизировать терминологию и определения из сферы слияний и поглощений. Основываясь на теоретических соображениях, автор определяет роль и значение знаний в современных экономических процессах.

Ключевые слова: слияния; поглощения; управленческая компетентность; рентабельность; инновационность.

Для цитирования: Мясоедов А. И. Слияния и поглощения организаций: эпистемологические аспекты // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 72-83, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-7

UDC 334.758

Alexey I. Myasoedov | Mergers and acquisitions of organizations: epistemological aspects

Multifunctional Centers for Providing Public Services of The City of Moscow,
22, Voznesensky Ln., Moscow 125009, Russia

e-mail: retvil@mail.ru
ORCID: 0000-0001-7169-2153

Abstract. The choice of modern strategies for the company's development through endogenous or exogenous growth is highly individualized. In economic practice, it is considered that mergers and acquisitions are a natural way of developing enterprises, which, in turn, is part of the synergy effect. In the economy – more precisely, in the theory of control of these processes are thoroughly analyzed and studied. Management theory focuses on these processes and considers them in a broad perspective. Practice shows that there are concentrations that can lead to industrial conglomerates or the creation of corporations covering enterprises that are often unrelated. Companies with a holding structure can also be created. The purpose of the article is to systematize the terminology and definitions from the field of mergers and acquisitions. Based on theoretical considerations, the author defines the role and significance of knowledge in modern economic processes.

Keywords: mergers; acquisitions; management competence; profitability; innovation
For citation: Myasoedov A.I. (2021) Mergers and acquisitions of organizations: epistemological aspects. Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 72-83, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-7

Введение. Слияния и поглощения являются важным фрагментом функционирования мировой экономики. Их можно определить как сделки, которые компании совершают для достижения конкретных стратегических (организационных и финансовых) целей. Компания, являющаяся частью глобальной рыночной экономики, подвержена влиянию как внутренних, так и внешних факторов, что вынуждает ее разрабатывать определенную стратегию. Однако выбор стратегии развития посредством эндогенного или экзогенного роста в высшей степени индивидуализирован. Тем не менее наиболее важной причиной слияний и поглощений является так называемый синергетический эффект. Это означает, что значение целого больше, чем сумма двух значений соответствующих частей. Это явление также называется эффектом $2+2=5$.

Вопросы слияний и поглощений прямо не определены в экономической литературе. В 70-е годы прошлого века А. Эционий вел дискуссии на эту тему. Он заявил, что соответствующие элементы экономики могут быть субъектами процессов реструктуризации, включая предприятия, ведомства, всю национальную экономику. Он предположил, что предмет реиндустриализации более узок и ограничен только одним фрагментом национальной экономики – промышленностью. Карпинский продолжал в том же духе и утверждал, что реиндустриализация означает создание единой промышленной структуры с нуля, чтобы приспособить ее к требованиям будущего – к поколениям технологий и внутренней организации, которые еще впереди. Суть этой новой структуры будет заключаться в замене людей машинами в производственном процессе, что

будет достигнуто путем реструктуризации, то есть инновационного процесса реконструкции структуры (Etzionii, 2006; Karpiński, 1992; Pająk, Kvilinskyi, 2016). С другой стороны, Х. Дзвигол и Х. Джонсон считают, что знания и компетентность человеческих ресурсов станут еще более важными в современных организациях (Johnson, 2000).

В слияниях и поглощениях «добавленная стоимость» является результатом синергетического эффекта и может исходить из различных источников, как операционных (организационная структура, стили управления), так и финансовых. Что интересно с теоретической точки зрения, так это конкретизация причин слияний и поглощений, предложенная А. Херданом. Она относится к: ограниченным возможностям развития; угрозе враждебного приобретения; повышению конкурентоспособности. В ее понимании к техническим и организационным причинам относятся: повышение эффективности управления; приобретение более эффективного лидерства; операционная синергия: экономия масштаба, взаимодополняемость ресурсов и локуса, снижение транзакционных издержек, преимущества технологической интеграции (Herdan, 2008).

Финансовые предпосылки для слияний и поглощений могут быть замечены в случае отсутствия финансовой ликвидности и проблем с получением кредита, испытываемых приобретателем (Kuchlewska, 2003).

У Гука несколько иной подход к классификации причин слияний компаний. Он не анализирует непосредственно причины этого процесса, но указывает кандидатов на приобретение, которые принесут конкретную прибыль компаниям. Поэтому он предлагает приобретение компаний вместе с их каналами сбыта, что является основанием для убеждения, что покупатель стремится к экономии затрат. Стремление к повышению эффективности работы заставляет компанию искать кандидатов с более совершенными производствен-

ными линиями.

Стоит учитывать также предложения Щепановского. Он указывает, что причины слияний и поглощений могут быть: рыночными, связанными с прибылью и затратами или связанными с ресурсами и энергией в качестве залога (Szczepanowski, 2000).

Существующая литература предполагает, что существуют различные причины слияний и поглощений. Некоторые авторы подчеркивают важность предпосылок, связанных с внутренней ситуацией и наступательной стратегией предприятий. Однако в польской мельничной промышленности доминирующими причинами являются внутренние цели приобретения нового капитала с целью достижения синергетического эффекта в области производства, технологии, логистики и распределения, а также финансовой ликвидности. Мрук подчеркивает тот факт, что новые технологии привели к развитию экономики знаний, в которой компании все чаще принимают меры по созданию интеллектуальной организации (Mruk, 2010).

Причины слияний и поглощений, изложенные выше, часто носят объективный характер, что обусловлено ситуацией объединяющихся компаний. Однако есть несколько причин для слияния и поглощения, которые являются субъективными. Эти причины представлены в виде предложений, полученных в результате объективного анализа деятельности хозяйствующего субъекта. Но это не значит, что такая причина не является следствием потребностей компании. Однако она может быть модифицирована интересами актуариев, то есть групп, имеющих свой собственный интерес в компании (менеджеры, акционеры, доверенные лица, сотрудники). М. Левандовский справедливо анализирует эти группы и указывает, что они относятся к: росту заработной платы руководителей; повышению престижа и власти; снижению управленческого риска; увеличению свободы действий (Lewandowski, Kulpa 1998).

Это означает, что последнее слово в

процессе остается за менеджерами. Они хорошо знают предприятие, поэтому акционеры в лице Наблюдательного совета и сотрудники должны учитывать их мнение. В польской среде представители работников также склоняются к мнению руководства, поскольку работники могут сильно выиграть от слияния или поглощения, если, например, приватизация государственной компании является прямым следствием. В этом случае работники получают 15% акций компании и многочисленные социальные и трудовые гарантии (Jaki, 2000).

П. Сударсанам также проанализировал причины слияний и поглощений. В качестве основной причины этого процесса он называет рост стоимости активов, однако условно трактует его как косвенную причину. В дальнейшем он утверждает, что основной целью может быть максимизация благосостояния акционеров, однако эта цель может быть также искажена действиями менеджеров по расширению своих личных выгод. Здесь стоит отметить, что большинство слияний в мельничной отрасли носят горизонтальный характер, а консолидация обусловлена объективными причинами (Баранников, Иванова, Барбашина, 2016).

Приведенные выше рассуждения о типах слияний предприятий и их связи с причинами, выраженными лицами, принимающими решения, помогли определить типы консолидаций, связанные с конкретными причинами, которые связаны как с объективными ситуациями, так и с интересами лиц, принимающих решения. Однако в литературе не представлено более широкого исследования причин слияний компаний, связанных с необходимостью приобретения новых знаний. Более того, это не всегда является основной явной причиной слияний компаний (Mierzejewska, 2007; Drucker, 1993; Roberts, 2005).

Термины слияния и поглощения, используемые в теории и на практике, являются прямым переводом английских терминов. Определения данных терминов

описывают формы проведения этих сделок на активном рынке с переменной интенсивностью, которая присутствует в этих акциях в течение многих лет. Слияния и поглощения как общепринятые термины не представляют их юридической формы, тем не менее некоторые авторы ошибочно пытаются использовать такие толкования (Иванова, 2016). Теория управления, которая в значительной степени фокусируется на этом вопросе, рассматривает его с широкой точки зрения. Следует еще раз подчеркнуть, что термины слияния и поглощения не определяют их правовой формы, независимо от того, присутствуют ли они в различных правовых источниках и системах. Слияния рассматриваются как действия, ведущие к объединению предпринимательских организаций в равной ситуации, когда обе стороны проявляют согласованную инициативу. Приобретение – это инициатива приобретателя по отношению к приобретаемому (Иванова, 2016).

Характер этих действий, особенно приобретений, является производным, независимо от того, является ли приобретение враждебным или нет, или каковы его причины. Принимая во внимание формальный контекст этих сделок, приведенное выше объяснение облегчает дифференциацию природы сделки для целей научных дискуссий в рамках теории управления от ее правовой природы, которая часто зависит от различных правовых режимов, применимых к субъектам, участвующим в таких сделках (Cyfert, Krzakiewicz, 2013).

Целью данного исследования является систематизация терминологии и определение сферы слияний и поглощений, основанных на теоретических соображениях, с последующим определением их роли и значения в современных экономических процессах.

Материалы и методы исследования. Данная статья имеет аналитический характер и учитывает результаты предыдущих исследований, касающихся экономических последствий слияния и погло-

щения, которые рассматриваются естественным путем развития предприятий, что, в свою очередь, является частью синергетического эффекта. Кроме того, были проанализированы мнения экономистов, которые ознаменовали собой историю развития экономической науки с тем, чтобы создать прочную теоретическую базу для нашего исследования.

Методология исследования, использованная в статье, включала в себя несколько этапов: документирование и информирование, обобщение и систематизацию и, наконец, индивидуальный подход к сложности явления слияний и поглощений в рамках глобальной экономики, главным образом его влияния на развития организаций, участвующих в них.

Результаты исследования и их обсуждение. Концентрация предпринимателей – это естественное экономическое явление, которое теоретически не препятствует конкуренции на рынке. В результате предприниматели получают возможность укрепить свои позиции за счет увеличения доли рынка или расширения предложения новыми фрагментами рынка. Консолидация деловой активности также может иметь положительные результаты для функционирования экономики в целом и потребителей, благодаря повышению доступности, инновационности и разнообразия выпускаемой продукции. Приобретение или слияние также может привести к реструктуризации убыточных предприятий или стать ответом на конкуренцию со стороны другого крупного предприятия с большим потенциалом (Podczarski, 2016).

В экономической литературе выделяются две основные группы действий, предпринимаемых предприятиями, которые направлены на концентрацию. Это слияния (консолидации) предприятий и поглощения.

Цель объединения предприятий – это сделать одно из двух или более. Примерами таких процессов являются слияния и поглощения. С другой стороны, приобретение приводит к передаче контроля над

одним хозяйствующим субъектом другому предприятию. Эти передачи имеют два измерения. Во-первых, это относится к контролю за деятельностью компании, во-вторых, к контролю за самой компанией.

Требование, необходимое для того, чтобы сделка была квалифицирована как концентрация, – это изменение контроля предпринимателя или предпринимателей, независимо от того, является ли это результатом слияния или поглощения (Мясоедов, 2020а). В этом случае формы концентрации включают:

- слияние (консолидация) – происходит при слиянии двух или более независимых предпринимателей в новое юридическое лицо (в результате они теряют свое прежнее юридическое лицо и формально прекращают свое существование) или в случае передачи капитала общества (приобретаемого) другому обществу (приобретающему) в обмен на акции, которые приобретающее общество выпускает акционерам приобретаемого общества (при этом приобретаемое общество прекращает свое существование);

- контрольный захват – предприниматель получает возможность иметь решающий голос в отношении предпринимательской деятельности, осуществляемой другим, ранее независимым субъектом. Обычно это происходит при приобретении контрольного пакета акций;

- создание совместного предприятия двумя или более независимыми предпринимателями, которые сохраняют свои прежние предприятия;

- приобретение части или всего капитала предпринимателя другим предпринимателем, если оборот, произведенный этим капиталом, превысил 10 миллионов евро в любом из двух лет, предшествующих приобретению (Miśkiewicz, 2017).

С точки зрения структуры рынка, на котором работают объединяющиеся предприятия, и их портфеля товаров и услуг можно наблюдать следующие виды концентрации (Мясоедов, 2020б):

- горизонтальная – сделка между

предпринимателями, ранее работавшими в одном бизнесе (например, производителями косметики для женщин). Это может привести к созданию нового субъекта с большой рыночной властью или к существованию на рынке нескольких субъектов, которые перестают конкурировать и удовлетворяются существующим положением вещей;

- вертикальная – сделка между предпринимателями, ранее работавшими в разных отраслях бизнеса, ориентированных на один и тот же продукт (например, производитель и дистрибьютор краски). В этом случае потенциальная угроза конкуренции может возникнуть в виде ограниченного доступа к товарам или услугам, предлагаемым предпринимателем, участвующим в концентрации, работающим на нижестоящей или вышестоящей ступени отрасли бизнеса;

- конгломерат – сделка между партнерами без каких-либо вертикальных или горизонтальных связей. Продукты, предлагаемые соответствующими партнерами, часто дополняют друг друга, и потребители покупают их по сходным причинам (например, стиральный порошок и смягчающий ополаскиватель). Возможные последствия такой концентрации включают в себя так называемые связанные сделки, когда покупка одного продукта зависит от покупки другого, или несколько продуктов продаются по привлекательным ценам (Miśkiewicz, 2017; Borowiecki, 2012; Rojek, 2006, Röder, 2007).

Рассматривая стратегические цели предприятия, можно наблюдать оборонительные и агрессивные концентрации. С точки зрения причин предпринимаемых действий – стратегические и эпизодические концентрации, а с территориальной точки зрения – внутренние и глобальные (наднациональные). Для целей антимонопольного анализа первое подразделение является наиболее важным, поскольку оценка концентрации по ее влиянию на структуру рынка и потребителей различна для разных подразделений (Kaleta, 1998;

Moszkowicz, 2015).

В отличие от вертикальных и конгломератных концентраций прямые эффекты горизонтальных концентраций – сделок, совершаемых конкурентами, работающими на одном и том же рынке, – включают (Мясоедов, 2020в):

- сокращение числа субъектов, действующих на рынке после концентрации;
- увеличение доли рынка приобретающих предпринимателей по сравнению с ситуацией до совершения сделки.

Кроме того, приобретающая компания достигает более высокой рыночной власти, что позволяет ей предлагать более высокие цены. Большая концентрация рынка создает возможность заключения открытых или предполагаемых соглашений, нарушающих конкуренцию. Однако это потенциальные возможности, и горизонтальная концентрация не всегда должна угрожать конкуренции, но она определенно ограничивает ее. Односторонние и скоординированные эффекты являются основными проблемами, когда речь идет об угрозах конкуренции. Первые относятся непосредственно к положению предпринимателя, являясь результатом концентрации. Благодаря этой сделке предприниматель достигает очень высокой рыночной власти, которую можно использовать для ограничения конкуренции. Эта власть дает ему возможность в одностороннем порядке повышать цены, ограничивать производство, снижать качество или ограничивать доступность продукции и ее инновационность. Скоординированные эффекты применимы к изменению структуры рынка. После концентрации количество конкурентов сокращается, что позволяет оставшимся координировать свою деятельность с целью получения большей прибыли (Miśkiewicz, 2014).

Механизм конкуренции часто заменяется процессом координации. Благодаря вышеупомянутому сотрудничеству конкуренты вместе достигают рыночной власти, что позволяет им предпринимать действия, снижающие социальное благосостояние.

Такая коллективная координация может быть результатом целенаправленной или некооперативной олигополии (Пряжникова, 2019).

Концентрация может привести к образованию крупных промышленных конгломератов. Это крупные корпорации, которые часто объединяют несвязанные предприятия, что, в свою очередь, означает, что они являются компаниями с холдинговой структурой. Целью создания таких структур является получение выгод от диверсификации и синергетического эффекта. Хорошим примером является финский конгломерат *Holmig*, специализирующийся на добыче возобновляемых источников энергии из отходов промышленности и морского транспорта (Iwanicz-Drozdowska, 2007; Pająk, 2013).

С политической точки зрения власть таких компаний может быть важной и, в свою очередь, может угрожать существованию гражданского общества и способствовать возникновению барьеров в правильном функционировании демократической системы (Радостева, 2018а).

Типы слияний важны для данной статьи, поскольку именно здесь можно наблюдать проблему передачи знаний (Радостева, 2018б). Щепанковский выделяет пять типов слияний: горизонтальные, вертикальные, продуктовые, конгломератные и географические (Szczepankowski, 2016). Х. Джонстон, с другой стороны, ограничивает свое деление четырьмя типами: горизонтальные, вертикальные, концентрические комбинации и конгломераты (Johnson, 2000). М. Левандовский и Кульпа рассматривают еще более ограниченное деление на вертикальную, горизонтальную и конгломератную интеграцию (Lewandowski, Kulpa, 1998).

Основываясь на предыдущих обсуждениях и анализе, можно отметить, что горизонтальные слияния являются доминирующим типом на металлургических заводах (Frackowiak 2009).

Нонаке и Такеучи приводят пример, когда концепция нового продукта, достигнутая на стадии комбинирования, приводит к созданию лучшего прототипа (Nonake, Takeuchi, 1998). Эта продукция в дальнейшем трансформируется в массовое производство посредством стимулирования и интернализации. Очевидно, что при вертикальной консолидации организаций объединение знаний, являющееся частью их передачи, выглядит несколько иначе.

Учитывая вышеизложенные предположения, передача знаний может применяться как к слияниям, так и к поглощениям. Последнее – при условии истинной консолидации предприятий, так как только в этих условиях может происходить передача знаний.

Очевидно, что передача знаний может происходить и в ситуации, когда нет консолидации, однако это редкие случаи, связанные с приобретением ценных изобретений, патентов и т. д. В таком случае приобретение указанных товаров требует определенных организационных действий. Поэтому в большинстве случаев, когда передача знаний упоминается в контексте слияния или поглощения, за этим процессом обычно следуют организационные действия, которые приводят к практической консолидации предприятий (Jachnis, 2008).

После анализа аспектов интеграции и связей между причинами консолидации и выполненной формой консолидации А. Хердан каталогизировал причины, которые можно наблюдать в таблице.

На практике изменения происходят в конфигурации организационных единиц (групп) в связи с комплектованием кадровых ресурсов, связанных с логистикой и распределением, а также управлением интегрирующимися предприятиями. С одной стороны, изменения были направлены на расширение ассортимента, а с другой – на сокращение организационной структуры, которая на втором этапе интеграции была

расширена на один управленческий уровень. Однако действия по оптимизации решающих процессов привнесли тенденции централизации, что, в свою очередь,

привело к некоторому ограничению автономии на более низких уровнях управленческой иерархии.

Таблица

Связь между причинами консолидации и выбранной формой консолидации

Table

The relationship between the reasons for consolidation and the selected form of consolidation

Причины	Формы консолидации
Минимизация затрат	- Горизонтальная интеграция - Глобальные консолидации
Максимизация продаж	- Вертикальная интеграция - Глобальные консолидации
Снижение риска	- Конгломерат - Глобальные консолидации
Реализация принятой стратегии	- Горизонтальная интеграция - Вертикальная интеграция - Конгломерат - Глобальные консолидации
Контроль денежных потоков	- Горизонтальная интеграция - Вертикальная интеграция - Конгломерат - Глобальные консолидации

Централизация некоторых функций (логистика, дистрибуция, НИОКР), безусловно, приводит к снижению постоянных издержек и, как следствие, к следованию стратегии слияния. Однако усиление НИОКР привело к созданию новых знаний путем их передачи между объединенными организациями. Вертикальная интеграция в сельскохозяйственной отрасли также привела к некоторым другим изменениям в области денежных потоков, однако этот вопрос не оказал существенного влияния на нарушения в интеграции организационных структур.

Заключение. Обширная экономическая литература характеризует различные типы и формы процессов слияния. Анализ литературы позволяет обобщить и разделить процесс на следующие базовые формы: концентрация деятельности, интеграция действий и координация. В результате

этой классификации выделяются несколько типов слияний, причем их количество варьируется в зависимости от взглядов автора.

Вопросы передачи знаний обычно возникают при двух типах консолидации предприятий: горизонтальной и вертикальной. Горизонтальное слияние – это объединение двух или более компаний, работающих на одном рынке (бизнесе), с целью увеличения общей доли рынка или (и) создания более прибыльного предприятия с использованием комбинированных ноу-хау, патентов и операционных процессов. Элементы знаний, перечисленные в определении, непосредственно определяют роль передачи знаний в горизонтальном способе консолидации организаций. Очевидно, что горизонтальные слияния также могут иметь место в различных секторах с целью диверсификации, однако с точки

зрения передачи знаний это гораздо менее интересно.

Горизонтальные слияния, также известные как циркуляционные слияния, происходят, когда объединяющиеся предприятия используют одни и те же каналы распределения. Они имеют особое значение в контексте передачи знаний, поскольку знания могут быть использованы не только в производственной сфере, но и в маркетинге.

Компании из сельскохозяйственной отрасли часто находятся на разных уровнях технических и организационных знаний, и поэтому предполагаемые элементы знаний (ноу-хау, патенты) определенно должны передаваться между объединяющимися предприятиями. Это явление особенно ярко проявляется в международных слияниях крупных организаций, таких как Mittal, которые приобретали и объединяли польские мельничные предприятия, часто с более технически и технологически развитыми иностранными организациями.

В процессе консолидации синергия играет особенно важную роль. Она может принимать самые разные формы: укрепление рынка, операционные (снижение издержек за счет экономии на масштабах производства и комбинированного ассортимента), финансовые и управленческие полномочия. Это дает компании широкие дополнительные преимущества, такие как передача знаний в области новых управленческих техник и методов на руководящих должностях в объединенных предприятиях. Вертикальный тип слияния – это ситуация, когда сделка совершается между субъектами, находящимися на последующих звеньях цепочки добавленной стоимости. Поэтому главной целью должна быть выгода от синергетического эффекта и возможность охватить весь технологический процесс, от приобретения ресурсов до розничной продажи готовой продукции. Стоит отметить, что при таких объединениях передача знаний, естественно, осуществляется в меньших масштабах, чем при горизонтальных слияниях. Это не ис-

ключает возможности создания знаний при слиянии последующих этапов процесса создания добавленной стоимости. Эта фаза создания знаний называется комбинацией. Она определяет создание знаний в организациях через преобразование концептуальных знаний в систему знаний посредством их комбинирования.

Это можно наблюдать при слиянии двух фаз процесса создания добавленной стоимости, то есть между поставщиком ресурсов сельскохозяйственной отрасли и перерабатывающим предприятием или получателями, требующими конкретных профилей продукции. Передача знаний также может наблюдаться в других типах консолидации предприятий и может быть едва прослеживаемой. Например, предприятие, приобретенное семейным бизнесом в рамках своей стратегии, которая предполагает приобретение смежных предприятий, что может привести к приобретению патентов. На практике мы видим связь между причинами консолидации предприятий и выбором типов слияний и поглощений, соответствующих конкретным ситуациям.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare.

Литература

Баранников А. Л., Иванова С. П., Барбашина О. В. (и др.) Развитие интеллектуального капитала и инновационных компетенций // Актуальные вопросы обеспечения образовательной и научной деятельности в университете: сб. ст. М., 2016. С. 5-8.

Иванова С. П. Антикризисное управление в системе корпоративного менеджмента. Рабочая тетрадь / С. П. Иванова, К. В. Садыкова. – Волгоград, 2017.

Иванова С. П. Показатели эффективности реальных инвестиций: эволюция и проблемы использования / С. П. Иванова, А. Н. Литвинов // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова.

ва. 2016. № 5 (89). С. 73-80.

Мясоедов А. И. Неформальная экономика: статистический анализ в Европейских странах / А. И. Мясоедов, С. П. Иванова // Экономика. Информатика. 2020. 47 (1). С. 23-30.

Мясоедов А. И. Риски роста протекционизма в глобальной экономике / А. И. Мясоедов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2020. Т. 6. № 2. С. 65-77.

Мясоедов А. И. Природа финансовых циклов и их роль в развитии кризисных процессов на примере Украины / А.И. Мясоедов // Научный результат. Экономические исследования. 2020. Т. 6. № 1. С. 24-34. DOI: 10.18413/2409-1634-2020-6-1-0-3.

Пряжникова Е. Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е. Ю. Пряжникова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 452 с.

Радостева М. В. К вопросу о производительности труда / М. В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2018. Т. 45. № 2. С. 268-272.

Радостева М. В. Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе / М.В. Радостева // Экономика и менеджмент систем управления. 2018. Т. 29. №3-1. С. 162-172.

Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. 2012. Challenges and dilemmas of socio-economic Poland in the process of transformation. Warsaw.

Cyfert P., krzakiewicz K. 2015. Fundamentals of organization management. Poznań.

Drucker, P. F. 1993. The rise of the knowledge society. The Wilson Quarterly, 17, pp. 52-71.

Etzionii A. 2014. The common good. USA.

Frąckowiak W. 2009. Mergers and acquisitions. Warsaw.

Herdan A. eds. 2008. Mergers, acquisitions... Selected aspects of integration. Krakow.

Ivanovich-Drozdowska M. eds. 2007. conglomerate of finance. Warsaw.

Jachnis A. 2008. Psychlogia organizacji. Key issues. Warsaw.

Jaki A. 2005. Measurement of effectiveness in the process of enterprise value management. Borowiecki R., A. Jaki Upravljenje restrukturyzacji przedsiębiorstwami w procesie globalizacji gospodarki. Warsaw-Krakow.

Johnson H. 2000. Mergers and acquisitions. Strategic decision-making tool. Warsaw.

Kaleta A. 1998. Strategia konkurencji w nowoczesnym przemyśle, [in:] kołoździałanie strategiczne w gospodarce. Conference materials. Academy Of Economics, Wrocław.

Karpiński A. 1992. Scope of state intervention in modern market economies. An attempt to generalize the experience of world practice. Warsaw-Wrocław-Krakow.

Kuchlewska M. 2003. Insurance as a method of enterprise risk financing. Poznań.

Lewandowski M., Kulpa N. 1998. Integration of enterprises, [in:] Frąckowiak W. eds... Mergers and acquisitions. Warsaw.

Mierzejewska B. 2007. Transfer of knowledge in the processes of mergers and acquisitions. E-mentor, "Knowledge management", № 1 (18).

Miśkiewicz R., Trzaskalik T., Jarek P. 2014. Multi-criteria analysis in studies of knowledge transfer in the framework of mergers and acquisitions. Katowice.

Miśkiewicz R. 2017. Transfer of knowledge in the processes of mergers and acquisitions in the metallurgical industry. Warsaw.

Moszkowicz K. eds. 2015. Implementation of the strategy in Polish enterprises. Model conditionalities and implications. Warsaw.

Mruk H. 2010. Leadership and strategic development of the company. Skowronek-Mielczarek A. Management challenges in a changing environment. Warsaw.

Nonaka I., Takeuchi H. eds. 1998. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York.

Pajak A. 2013. Profitability of investments in stock futures in Poland. Toruń.

Pajak, K., Kamińska, B. & Kvilinskyi, O. 2016. Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions. Financial and credit activity: problems of theory and practice, 221, pp. 204-217,

Podczarski P. 2016. Ekonomichnost ekonomicheskaya procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowe. For example ironworks in Poland. Warsaw.

Roberts C. 2005. Manager or leader? Capitalize on the best of both! Clinical leadership & management review. № 3.

Rojek T. 1998. The role, objectives and tasks of the economic information system in the process of restructuring. Borowiecki R. Proceedings of the international scientific conference. Buried church. Krakow.

Röder F. 2007. Strategic benefits and risks

of Vertical integration in international Media conglomerates and their effect on Firm performance. University of St. Gallen, graduate school of business administration, economics, law and social sciences hsg., St. Gallen.

Szczepankowski P. J. 2000. Mergers and acquisitions. Warsaw.

Szczepańska-Woszczyna K. 2016. Managerial competence in the context of enterprise innovation. Warsaw.

References

Barannikov, A. L., Ivanova, S. P. and Barbashina, O. V. (i dr.), (2016), "Razvitie intelektual'nogo kapitala i innovatsionnykh kompetentsij" (Development of intellectual capital and innovative competencies), *Aktual'nye voprosy obespechenija obrazovatel'noj i nauchnoj dejatel'nosti v universitete*, sb. st., M., pp. 5-8.

Ivanova, S. P. (2017), "Antikrizisnoe upravlenie v sisteme korporativnogo menedzhmenta", *Rabochaja tetrad* [Anti-Crisis management in the corporate management system. Workbook], Volgograd.

Ivanova, S. P. (2016), "Pokazateli effektivnosti real'nyh investitsij: evoljutsija i problemy ispol'zovanija" [Performance indicators of real investments: evolution and problems of use], *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*, 5, (89), pp. 73-80.

Mjasoedov, A. I. (2020), "Neformal'naja ekonomika: statisticheskij analiz v Evropejskikh stranah" [The informal economy: statistical analysis in European countries], *Jekonomika. Informatika*, 47 (1), pp. 23-30.

Mjasoedov, A. I. (2020), "Riski rosta proteksionizma v global'noj ekonomike" [Risks of protectionism growth in the global economy], *Nauchnyj rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa*, T. 6, 2, pp. 65-77.

Mjasoedov, A. I. (2020), "Priroda finansovyh tsiklov i ih rol' v razvitii krizisnyh protsessov na primere Ukrainy" [The nature of financial cycles and their role in the development of crisis processes on the example of Ukraine], *Nauchny rezul'tat. Ekonomicheskie issledovanija*, T.6, 1, pp. 24-34, DOI: 10.18413/2409-1634-2020-6-1-0-3.

Prjazhnikova, E. Ju. (2019), "Psikhologija truda: teorija i praktika *uchebnik dlja bakalavrov*" [Psychology of labour: theory and practice: textbook for bachelors], M., Izdatel'stvo Jurajt, 452 p.

Radosteva, M. V. (2018), "K voprosu o proizvoditel'nosti truda" [To the question of labor

productivity], *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika. Informatika*, T. 45, 2, pp. 268-272.

Radosteva, M. V. (2018), "Proizvoditel'nost' truda: osnovnye tendentsii i ključevye faktory razvitija na sovremennom etape" [Labor productivity: main trends and key factors of development at the present stage], *Ekonomika i menedzhment sistem upravlenija*, T. 29, 3-1, pp. 162-172.

Borowiecki, R. and Siuta-Tokarska, B. (2012), *Challenges and dilemmas of socio-economic Poland in the process of transformation*, Warsaw.

Cyfert, P. and Krzakiewicz, K. (2015), *Fundamentals of organization management*, Poznań.

Drucker, P. F. (1993), "The rise of the knowledge society", *The Wilson Quarterly*, 17, pp. 52-71.

Etzionii, A. (2014), *The common good, USA*.

Frąckowiak, W. (2009), *Mergers and acquisitions*, Warsaw.

Herdan, A. (eds.), (2008), *Mergers, acquisitions... Selected aspects of integration*, Krakow.

Ivanovich-drozdowska, M. (eds.), (2007), *Conglomerate of finance*, Warsaw.

Jachnis, A. (2008), "Psychologia organizacji", *Key issues*, Warsaw.

Jaki, A. (2005), "Measurement of effectiveness in the process of enterprise value management", *Upravljenie restrukturyzacji przedsiębiorstwami w procesie globalizacji gospodarki*, Warsaw-Krakow.

Johnson, H. (2000), "Mergers and acquisitions", *Strategic decision-making tool*, Warsaw.

Kaleta, A. (1998), "Strategia konkurencji w nowoczesnym przemyśle", *Kołodziałanie strategiczne w gospodarce*. Conference materials. Academy of Economics, Wrocław.

Karpiński, A. (1992), "Scope of state intervention in modern market economies", *An attempt to generalize the experience of world practice*, Warsaw-Wrocław-Krakow.

Kuchlewska, M. (2003), "Insurance as a method of enterprise risk financing", *Poznań*.

Lewandowski, M. and Kulpa, N. (1998), "Integration of enterprises", Frąckowiak, W. (eds.), *Mergers and acquisitions*, Warsaw.

Mierzejewska, B. (2007), "Transfer of knowledge in the processes of mergers and acquisitions", *E-mentor, Knowledge management*, 1 (18), pp. 120.

Miśkiewicz, R., Trzaskalik, T. and Jarek, P. (2014), *Multi-criteria analysis in studies of knowledge transfer in the framework of mergers and acquisitions*, Katowice.

Miśkiewicz, R. (2017), *Transfer of knowledge in the processes of mergers and acquisitions in the metallurgical industry*, Warsaw.

Moszkowicz, K. (eds.), (2015), "Implementation of the strategy in Polish enterprises", *Model conditionalities and implications*, Warsaw.

Mruk, H. (2010), "Leadership and strategic development of the company", *Management challenges in a changing environment*, Warsaw.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (eds.), (1998), "The Knowledge-Creating Company", *Oxford University Press*, New York.

Pajak, A. (2013), *Profitability of investments in stock futures in Poland*, Toruń.

Pajak, K., Kamińska, B. and Kvilinskyi, O. (2016), "Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2 (21), pp. 204-217.

Podczarski, P. (2016), "Ekonomichnost ekonomicheskaya procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowe", *For example ironworks in Poland*, Warsaw.

Roberts, C. (2005), "Manager or leader? Capitalize on the best of both!", *Clinical leadership & management review*, 3.

Rojek, T. (1998), "The role, objectives and tasks of the economic information system in the process of restructuring", *Proceedings of the international scientific conference, Buried church*, Krakow.

Röder, F. (2007), "Strategic benefits and risks of Vertical integration in international Media conglomerates and their effect on Firm performance", *University of St. Gallen, graduate school of business administration, economics, law and social sciences (hsg)*, St. Gallen.

Szczepankowski, P. J. (2000), *Mergers and acquisitions*, Warsaw.

Szczepańska-Woszczyna, K. (2016), *Managerial competence in the context of enterprise innovation*, Warsaw.

Данные об авторе

Мясоедов Алексей Иванович, ведущий специалист Государственного бюджетного учреждения города Москвы «Многофункциональные центры предоставления государственных услуг города Москвы».

Information about the author

Alex I. Myasoedov, Leading Specialist, Multi-functional Centers of Providing the State Services of Moscow City.

Оригинальная статья
Original article

УДК 334.027

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-8

Шарафутдинова Н. С.¹
Палякин Р. Б.²
Шафигуллина А. В.³

Инструменты мотивации сотрудников онлайн-компаний

Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Кремлевская, 18, Казань 420008, Россия

¹e-mail: natabell22@mail.ru

²e-mail: roman.palyakin@yandex.ru

³e-mail: anna88-19@mail.ru

Аннотация. Актуальным вопросом большинства руководителей в сфере малого и среднего бизнеса является возможность оперативного контроля за результативностью сотрудников в онлайн среде. Это обусловлено тем, что динамика развития онлайн-среды стремительно растет, конкуренция растет. И быстрая адаптация компании позволит быть более конкурентоспособной. Так, одним из инструментов быстрой адаптации компании является мотивация сотрудников. По нашему мнению, важным моментом является определение рационального подхода к показателям эффективности самим сотрудником. В ходе исследования нами апробирован аксиологический подход, который направлен на выявление ценностей сотрудников с целью повышения их результативности. Так, нами предложено акцентировать внимание на таком важном инструменте как ЦКП (ценный конечный продукт). Под ним мы понимаем то, что является главной целью сотрудника. И при условии, что сотрудники понимают, на что и как воздействовать, их результативность повышается системно. Во-вторых, внедрение расчета ежедневных показателей мотивации сотрудников направлено на повышение их результативности, экономии времени руководителя для подсчета результатов и определение зон роста. В статье рассмотрены материальные и нематериальные инструменты мотивации сотрудников в рамках жизненного цикла компании. В ходе анализа нами предложен алгоритм описания ключевых показателей эффективности сотрудников с учетом жизненного цикла компании и действия финансовых рычагов и описаны ключевые показатели эффективности сотрудников онлайн-школы. По результатам анализа мы предложили варианты системы мотивации сотрудников в онлайн среде. Данные рекомендации основаны на практическом опыте и со временем система мотивации может совершенствоваться. Так, предложенные варианты мотивации направлены на то, чтобы сотрудник определял свои зоны роста и мог оперативно посчитать свою оплату и предпринять действия для улучшения финансовой ситуации. Приведены рекомендации по внедрению инструментов мотивации сотрудников онлайн-школы. По нашему мнению, систему мотивации желательно пересматривать каждый год, так как рынок развивается, конкуренция растет и пожелания сотрудников также меняются. Очень важным моментом является то, чтобы каждый сотрудник знал конечный ценный продукт, мог

оперативно посчитать результативность, поделиться обратной связью по оплате и понимал, что его мнение также учитывается. Компания зарабатывает тогда, когда сотрудник зарабатывает, поскольку все действуют в рамках одной цепи и работают на общую цель.

Ключевые слова: КРІ; онлайн-среда; мотивация сотрудников; инструменты мотивации; онлайн-школы

Для цитирования: Шарафутдинова Н. С., Палякин Р. Б., Шафигуллина А. В. Инструменты мотивации сотрудников онлайн-компании // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 84-94, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-8

UDC 334.027

Natalia S. Sharafutdinova¹
Roman B. Palyakin²
Anna V. Shafigullina³

Online company employee motivation tools

Kazan Federal University,
18, Kremlevskaya St., Kazan 420008, Russia

¹e-mail: natabell22@mail.ru

²e-mail: roman.palyakin@yandex.ru

³e-mail: anna88-19@mail.ru

Abstract. An urgent issue for most managers in the field of small and medium-sized businesses is the possibility of operational control over the productivity of employees in the online environment. This is due to the fact that the dynamics of the online environment is growing rapidly, and competition is growing. And the rapid adaptation of the company will allow it to be more competitive. So, one of the tools for rapid adaptation of the company is the motivation of employees. In our opinion, an important point is to determine the rational approach to performance indicators by employees themselves. In the course of the research, we tested the axiological approach, which is aimed at identifying the values of employees in order to improve their performance. So, we proposed to focus on such an important tool as the VEP (valuable end product). VEP is seen as the main goal of the employee. And provided that employees understand what and how to influence, their effectiveness increases systematically. Secondly, the implementation of the calculation of daily indicators of employee motivation is aimed at improving their performance, saving the manager time for calculating results and determining growth zones. The article considers the material and non-material tools of employee motivation within the company's life cycle. In the course of the analysis, we proposed an algorithm for describing the key performance indicators of employees, taking into account the company's life cycle and the actions of financial levers, and described the key performance indicators of online school employees. Based on the results of the analysis, we proposed options for the employee motivation system in the online environment. These recommendations are based on practical experience and the motivation system can be improved over time. Thus, the proposed motivation options are aimed at ensuring that the employee determines their growth zones and can quickly calculate their payment and take actions to improve the financial situation. Recommendations for the implemen-

tation of online school employee motivation tools are given. In our opinion, it is advisable to review the motivation system every year, as the market develops, competition grows and the wishes of employees also change. A very important point is that each employee knows the final valuable product, can quickly calculate the effectiveness, share feedback on payment and understand that his opinion is also taken into account. What a company earns is when an employee earns, all in one chain and working towards a common goal.

Keywords: KPI; online environment; employee motivation; motivation tools; online schools

For citation: Sharafutdinova N. S., Palyakin R. B., Shafigullina A. V. (2021) Online company employee motivation tools. Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 84-94, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-8

Введение. 2020 год внёс много нового в жизнь предпринимателей и бизнесменов. Даже заядлые любители формата офлайн-офисов вынуждены были подчиниться новым реалиям и осваивать онлайн-форматы ведения бизнеса. Кому-то это удалось в кратчайшие сроки, кто-то затратил больше временных и материальных ресурсов, у всех настройка на новые «рельсы» проходила по-разному. Одно стало ясно, оглядываясь на опыт прошлого года, что все возможно – и работать, и действовать, и развиваться.

При опросе собственников бизнеса был выявлен тот факт, что им как руководителям стало сложнее, они больше времени тратили на контроль работы сотрудников. Если в привычном нам офисе можно заглянуть в монитор компьютера сотрудника, находясь в одном помещении, сразу задать интересующий вопрос, то в альтернативном формате «home office» эти процессы удлиняются по времени и обратная связь достигается большими усилиями.

В ходе освоения новых реалий онлайн-формата работы руководители применяли новые процедуры контроля. Наряду с повсеместно используемыми CRM системами, «рабочими календарями сотрудников» были внедрены утренние планёрки, на которых необходимо было устно озвучивать задачи на день и «вечерние», которые завершали день итогами работы. Все эти процедуры либо увеличивали рабочий день самих сотрудников, либо, если время рабочего дня оставалось неизмен-

ным, сокращали время для решения тактических задач и достижения стратегических целей. Те, у кого CRM не было, были вынуждены ее установить. Это облегчает процесс контроля за сотрудником, однако влечет за собой затраты по покупке программного обеспечения, обслуживанию и настройке. В конечном счете это компенсируется либо удорожанием конечного продукта для клиента, либо экономией на текущих затратах, в частности, на вознаграждении сотрудников при работе в формате «home office». При этом эффект от автоматизации бизнес-процессов может быть больше, чем возникшие затраты. Сокращения вознаграждений сотрудников может и не быть, поскольку частично функция контроля перекладывается на CRM.

Эти данные, полученные в ходе бесед с руководителями, говорят нам о том, что чем четче в компании выстроены бизнес-процессы, определены стратегические задачи, понятна система KPI, тем меньше нужно затрачивать различного рода ресурсов для дополнительного контроля сотрудников, находящихся вне офиса.

Для наиболее четкой, слаженной и результативной работы фирмы используется технология выстраивания и внедрения бизнес-процессов (Что такое..., 2017).

При функционировании фирмы в онлайн-среде внедрение бизнес-процессов представляется особо актуальным. Причем положительные моменты могут отмечать как собственники бизнеса, так и сами со-

трудники. Преимущества для руководителей – это понимание выполняемого функционала сотрудниками, контроль работы, понимание загруженности сотрудника. Для сотрудника внедрение бизнес-процессов в его работу – это четкое видение своих функций, понимание алгоритма работы и конечной итоговой цели.

Внедрение в компанию технологии бизнес-процессов и системы KPI делает фирму наиболее конкурентоспособной на рынке, обеспечивает слаженную работу внутри коллектива – в идеале формируется система «единого механизма», увеличивается производительность труда при наименьших затратах ресурсов. И чтобы в компании сложилась эта «идеальная картина», необходимо учесть основной аспект, который важен в вопросе работы с персоналом – мотивация сотрудников.

Целью данного исследования является изучение мотивации сотрудников в соответствии со стадиями жизненного цикла компании и рассмотрение инструментов мотивации персонала онлайн-компаний.

Наиболее популярной в рассмотрении теорий жизненного цикла компании является теория Ицхака Адизеса (Adizes, 2004).

Согласно его концепции, каждая компания в своем развитии проходит несколько последовательных этапов, которые можно укрупнить в две большие стадии: рост и старение. Относительно роста ключевыми мотивами развития работников на ранних этапах развития компаний выступают стремление к карьерному росту и власти (Кибанов, Суворов, 2014).

Это объясняется стремлением сотрудников быть похожими на лидеров, к достижению лидерских позиций и показателей. По мере развития компании стремление к лидерству постепенно угасает, в то же время ключевые мотивы сотрудников заключаются в развитии компетенций и служебном росте. По мере приближения компании к стадии зрелости ключевые мотивы меняются в сторону управления де-

лами компании и соучастии в разделении ее прибыли (Дудченко, 2013).

Важно учесть, что инструменты мотивации персонала необходимо соотносить с этапом развития компании.

Мотивация сотрудников в онлайн-среде связана с ключевыми показателями бизнеса на присущем ему этапе развития. Чрезмерный финансовый рычаг в процессе мотивации сотрудников может привести к тому, что компания финансово не сможет обеспечить выполнение поставленных показателей.

В свою очередь, неисполнение материальных обязательств компании перед своими сотрудниками приведет к снижению мотивации. В таблице 1 приведены виды материальных и нематериальных инструментов мотивации в соответствии с этапами жизненного цикла компании (Чумаков, Горбунова, 2013).

Любая система мотивации состоит из следующих частей:

1. Окладная часть – это фиксированная часть;
2. Бонусная часть – вариативная (флекс) часть, то есть процент с продаж;
3. Ключевые показатели эффективности (KPI);
4. Штрафы как вид финансовой мотивации.

Разберем каждую из частей.

Фиксированная часть – это та сумма, которую сотрудники получают гарантированно независимо от своих результатов – продажи на пробных уроках или уход учеников в онлайн образовательной компании.

Существует множество противников фиксированной части. Мы считаем, что окладная часть заработной платы дает менеджерам возможность проще находить сотрудников и моральное право требовать результаты работы в соответствии с правилами и стандартами компании. Для работника фиксированная часть означает определенный уровень безопасности при выборе работодателя. Мы считаем, что фиксированная часть полезна и необходима при её грамотном расчете.

Таблица 1

**Особенности мотивации сотрудников на разных стадиях
жизненного цикла организации**

Table 1

Features of employee motivation at different stages of the organization's life cycle

Стадия жизненного цикла компании	Главная цель	Материальная мотивация	Нематериальная мотивация
создание	выживание	фиксированная часть не выше среднерыночной; премии менеджерам по продажам	получение нового опыта; сопричастность к результатам компании; признание результатов
рост	прибыль и рост	фиксированная часть оплаты на 5-10% выше среднерыночного уровня; премии по результатам работы до 70% от общего объема выплат	возможность карьерного роста; обучение и корпоративные мероприятия; профессиональное развитие; страховка
зрелость	рост прибыли	фиксированная часть зарплаты на среднем уровне по рынку; премии за качество работы и выполнение стандартов поведения	наставничество; расширение зон ответственности; профессиональные соревнования; знаки отличия лучших работников
упадок	сохранение результатов	привлекательные условия и участие в прибыли для лучших работников; опционы	внутрифирменное кредитование; развитие репутации лучших сотрудников; свободный режим работы

Бонусная (переменная) часть. Как правило, эта часть зависит от выручки, прибыли или количества товаров или услуг. Главное преимущество привязки бонусов к зарплате сотрудника – это возможность отразить конкретные результаты сотрудника в бонусной части. Привязка размера бонусов к прибыли возможна только в случае прозрачности системы подсчета этой самой прибыли и ее доступности для сотрудника.

Преимуществом бонусной части является то, что каждый сотрудник имеет возможность рассчитать свою желаемую зарплату и, самое главное, у него есть возможность зарабатывать столько, сколько он планирует. В случае, если предлагается только бонусная часть при формировании зарплаты, руководство практически не может повлиять на поведение сотрудника.

Следующим элементом мотивации команды является KPI (Key Performance Indicators). KPI – одно из понятий, которое прочно вошло в обиход собственников бизнеса. Можно предложить следующий вариант, наиболее приближенный к действительному пониманию данного термина – «количество и качество выполненной работы», что можно трансформировать в «ключевые показатели деятельности сотрудников» (Кочнев, 2017).

Перед тем, как выстраивать KPI для своих сотрудников, руководителю необходимо понимание ключевых целей бизнеса, иными словами – это результаты, на которые компания ориентируется в краткосрочном и долгосрочном периодах:

- построение / расширение рыночной доли;
- максимизация прибыли;

- узнаваемость бренда;
- совершенствование клиентского сервиса.

Выше перечислены лишь самые распространенные результаты, которые хотят видеть топ-менеджеры и собственники бизнеса. Итоговый список зависит от отрасли и самой компании, нет универсального набора.

К основным плюсам применения КРП можно отнести дополнительную мотивацию сотрудников; справедливость, прозрачность и сопоставимость результатов: руководству и персоналу становится ясно, сколько работает и сколько зарабатывает каждый из сотрудников компании; корректировку работы сотрудника по полученным низким показателям; участие персонала в достижении поставленных целей организации и четкое понимание, что требуется от каждого сотрудника; контроль качества выполнения обязанностей.

Ключевые показатели эффективности основаны на измерении количественных результатов сотрудников. Количество КРП должно быть не более трех, чтобы не усложнять процесс расчета для каждого сотрудника.

Штрафы. Штрафы являются своеобразным инструментом мотивации. Они могут быть начислены за различные провинности: нарушение дисциплины; невыполнение стандартов и правил; опоздания; ошибки в CRM-системе, неполнота или несвоевременность заполнения данных; несоблюдение скриптов; потерянные лиды; нарушение дресс-кода; некорректное заполнение отчета.

Штрафов не должно быть много, а их размер должен быть обоснован. При неисполнении функционала к сотрудникам лучше не применять сразу штрафные санкции. В таком случае руководителю стоит обсудить те моменты, в которых сотрудник совершил ошибку. Если разговор не помогает, а ситуация повторяется, то применение штрафа обосновано. За систематическое получение штрафов неизбежно следует увольнение нерадивого сотрудника.

Материалы и методы исследования. С точки зрения аксиологического подхода к ведению бизнеса, воспринимаемая потребителями ценность продукта отражает понимание компанией ценностного предложения своего продукта (Kalenskaya, Shafigullina, Salihov, Palyakin and Martynova, 2017). При этом бизнес-процессы, ориентированные на ценность, будут реализованы более эффективно в том случае, когда происходит соответствие дифференцированных (законность и смысл работы) и интегрированных (уровень жизни, независимость и инициативность) ценностей. Применительно к мотивации сотрудников ценностный подход реализуется как источник понимания сотрудником своих ключевых функций и стремление к их эффективной реализации.

Важным моментом является формирование понимания у сотрудника понятия ценного конечного продукта. На наш взгляд, руководителю компании важно, чтобы каждый сотрудник осознавал, что является положительным результатом его работы. Этот момент необходимо четко проговорить с сотрудником и разъяснить, зачем он приходит на работу и чего должен достичь.

Что означает Ценный Конечный Продукт?

Ценный – за что готовы платить клиенты.

Конечный – результат, измеримый в конкретных показателях.

Продукт – то, что можно ощутить, рассмотреть.

Практический опыт подсказывает, что большинство сотрудников не понимает смысл ценного конечного продукта (ЦКП). Для подтверждения этого явления достаточно провести опрос среди сотрудников компании.

Говоря о финансовых рычагах при реализации программ мотивации сотрудников, важно отметить, что такие рычаги обеспечения мотивации не безграничны. Реализуя определенный рычаг по росту эффективности бизнеса в связи с ростом

мотивации персонала, компания рано или поздно сталкивается с финансовыми ограничениями. При работе с рычагами важно при достижении максимума по прежнему рычагу эффективности находить новые рычаги, которые можно внедрять на следующих этапах развития компании (Sharafutdinova and Palyakin, 2020). Поэтому поиск и внедрение финансовой мотивации ограничены, как минимум, уровнем развития компании и ключевыми показателями эффективности по отношению к сотрудникам.

С точки зрения внедрения механизмов мотивации можно выделить следующие составные этапы (Ключевые..., 2021):

1. Определение основных метрик бизнеса – необходимо определить ключевые количественные показатели бизнеса, которые потом нужно соотнести с работой сотрудников;

2. Составление матрицы KPI, которая предполагает установление реальных для выполнения и соответствующих планируемой стратегии показателей сотрудников за определенный период времени;

3. Внедрение программы мотивации – предполагает формирование материальных и нематериальных стимулов, при этом дополняется вариантами геймификации и вовлеченности сотрудников в процесс достижения KPI;

4. Объяснение сотрудникам внедряемых инструментов (в том числе на физических носителях);

5. Внедрение и переналадка программы мотивации к контролю с помощью фокус-групп среди сотрудников;

6. Расчет показателей, полученных на этапе матрицы KPI, при помощи электронных и статистических инструментов;

7. Регулярный контроль выполнения KPI на основе метрик эффективности компании.

Для развития эффективности в онлайн-среде мы предлагаем внедрение методики управления мотивацией, основанной на внедрении ключевых показателей по ценному конечному продукту, жизнен-

ном цикле бизнеса и достижении рычагов эффективности.

Ключевые решения в рамках методики определяются в рамках следующих этапов:

1. Нужно определить состав ключевых показателей бизнеса. Это могут быть как финансовые показатели, так и показатели ценностного восприятия компании. Данные показатели должны отражать текущее представление компании о дальнейшем развитии;

2. Важно определить уровень развития бизнеса, который необходимо укрепить, либо тот этап развития, на который необходимо перейти при достижении установленных метрик;

3. На основе уровня развития компании производится определение ценного конечного продукта (ЦКП) и его содержания с точки зрения мотивации сотрудников компании;

4. Важно сформулировать основные KPI для сотрудников во временных периодах в соответствии с содержанием ценного конечного продукта;

5. С учетом этапа развития компании и сформулированного ценного конечного продукта стоит определить необходимые инструменты мотивации для достижения KPI, характерных для достигнутого этапа развития компании;

6. Происходит внедрение программы мотивации с объяснением ценного конечного продукта сотрудникам и контролируйте выполнение установленных KPI в течение каждого месяца;

7. В случае достижения установленных KPI проводится изменение состава и значений показателей мотивации для перехода на более высокий уровень развития компании.

Внедрение предложенного алгоритма позволяет, на наш взгляд, более динамично подходить к вопросу развития эффективности сотрудников и достигать показателей эффективности в онлайн-среде в соответствии с уровнем развития компании на данный момент времени.

Результаты исследования и их об-суждение. Оптимальная пропорция эле-ментов материальной мотивации может различаться в компаниях. В компании сферы образовательных услуг предложена следующая модель: оклад составляет 30%; переменная часть 60%; KPI – 10 %.

Допустим, сотрудник хочет зарабаты-вать 40000 руб. Оклад составляет 12000 рублей, оплата за одного ученика в месяц составляет 450 рублей, KPI: уровень кон-версии после пробного урока более 50% – 2000 рублей; отток учеников менее 5% – 2000 рублей.

Таким образом, при обучении 60 учеников и выполнении показателей KPI сотрудник получает 43000 рублей.

Для преподавателей основными показателями эффективности (KPI) явля-ются:

- конверсия в продажу на пробном уроке;
- процент оттока учеников.

Уровень штрафа преподавателя (тре-нера) при нарушении дисциплины (опоз-дание на занятие более, чем на 10 минут) составляет 500 рублей.

Для преподавателя ценным конеч-ным продуктом является его ученик, кото-рый остается у него заниматься из месяца в месяц.

В таблице 2 представлены расчеты системы мотивации сотрудников онлайн-школы.

Таблица 2

Расчет системы мотивации для сотрудников онлайн-школы, руб.

Table 2

Calculation of the motivation system for online school employees, RUB

Сотрудник	Фиксиро- ванная часть (оклад)	Бонусная часть	Количество	KPI			Итого
Менеджер	14000	100 руб- лей за одну за- явку	200 лидов	выполнение плана по звон- кам = 1200	нет нару- шений в работе со скриптами продаж = 1200	нет нару- шений в работе с CRM = 1200	37600
Админи- стратор	15000	100 руб- лей за одного ученика	200 учени- ков	конверсия по- тенциальных учеников более 50% = 1200	отток уче- ников ме- нее 5% = 1200	нет нару- шений в работе с CRM = 1200	38600
Преподаватель (тренер)	12000	450 руб- лей за одного ученика	60 учени- ков	конверсия по- тенциальных учеников более 50% = 2000	отток уче- ников ме- нее 5% = 1200		43000

Заработная плата администратора пропорционально состоит из следующих частей.

Оклад составляет 15000 рублей и бо-нус в размере 100 рублей за каждого ак-тивного ученика в онлайн-школе. Админи-стратор напрямую заинтересован в увели-

чении количества активных учеников, по-скольку большое количество учеников принесет больше выручки онлайн-школе.

Для администраторов прописывают-ся следующие KPI:

- конверсия на пробных уроках;
- отток учеников.

Для администраторов был введен штраф в размере 1000 рублей при начислении штрафных баллов при работе в CRM-системе.

Для администратора ценным конечным продуктом являются количество новых учеников и доля сохраненных активных учеников онлайн-школы.

Зарплата менеджера состоит из оклада 14000 рублей и бонусной части за каждую явку одного ученика на пробный урок.

Для менеджеров показателями эффективности будут:

- выполнение плана по звонкам;
- отсутствие нарушений при работе с CRM-системой;
- отсутствие нарушений при работе со скриптами.

Можно устанавливать штрафы менеджерам за отток лидов (то есть невыполнение запланированных звонков). Администраторам и тренерам можно устанавливать штрафы в том случае, если они не своевременно заполняют отчеты.

Для менеджера ценным конечным продуктом являются явки учеников на пробные занятия.

На первых этапах развития бизнеса онлайн-школы выплата фиксированной

части преподавателя составляла 20000 рублей, у администратора – 15000 рублей. В данный момент для вновь пришедших сотрудников предлагается иной размер фиксированной выплаты (с учетом увеличения бонусной части). На данный момент сотрудники онлайн-школы получают разный уровень фиксированной части (по старой и новой схеме выплат), при этом новый уровень оплаты не уступает предыдущей системе мотивации.

Рассмотрим на примере менеджера расчет результативности.

С помощью Google Docs сотрудник в формате таблицы заполняет ежедневный отчет по следующим показателям: количество лидов в работе, количество записей, конверсия из заявки в запись, конверсия из записи в явку на пробный урок, конверсия покупок. И автоматически рассчитывается дневная оплата. Если сегодня на пробные занятия явились 10 лидов, то менеджер получает 1000 руб. Также менеджер анализирует динамику конверсии из записи в явку, чтобы оценить качество работы с лидом.

Подобным образом рассчитывается система оплаты труда сотрудника за месяц. В таблице 3 показан пример такого расчета.

Таблица 3

Пример расчета зарплаты лид-менеджера, руб.

Table 3

Example of calculating the salary of a lead manager, RUB

Оклад	Явки	Оплата за явки (100 рублей за 1 явку)	Промежуточный итог	Количество покупок, ед.	Коэффициент покупок (выполнение плана по количеству покупок)	Работа в выходной день (1000 руб. за 15 лидов в день)	Работа в выходной день (без учета количества лидов)	Итог
14000	100	10000	24000	30	85%	4000	0	24400
14000	200	20000	34000	40	90%	4000	0	34600
14000	200	20000	34000	50	95%	4000	0	36300
14000	200	20000	34000	60	100%	4000	0	38000
14000	200	20000	34000	70	105%	4000	1000	40700
14000	200	20000	34000	80	110%	4000	0	41400
14000	200	20000	34000	90	115%	4000	0	43100
14000	200	20000	34000	100	120%	4000	0	44800
14000	200	20000	34000	110	125%	4000	0	46500

Процентное соотношение составляющих системы мотивации может варьироваться. Необходимо прописывать в должностных инструкциях и проговаривать при приеме на работу возможные изменения в системе мотивации сотрудников. Это поможет избежать возможной негативной реакции и возражений со стороны сотрудников при реализации их деятельности.

Формирование материальной мотивации должно быть предельно понятным и прозрачным. Сотрудник должен четко понимать, за какие результаты он получает заработанные деньги. В данном случае оценка результатов труда может быть построена на основе балльной системы начисления зарплаты.

Особенности внедрения инструментов нематериальной мотивации сотрудников онлайн-школы заключаются в следующем.

Сотрудники будут более мотивированными, если в компании будут понятно и четко выстроены управленческие принципы – вне зависимости от стиля управления. При этом у сотрудников должна быть возможность влиять на результаты компании, становиться непосредственным участником изменений. Для сотрудников неизменно важна репутация компании как лидера мнений и внимание компании к их личным проблемам.

Когда компания в качестве нематериальных стимулов предлагает подарки сотрудникам, эти подарки должны быть для них действительно значимыми. При этом в компании все руководители проявляют осознанное поведение и понимают цели и задачи, стремятся к созданию атмосферы доверия и понимают значение деятельности компании для других людей и мира.

Наконец, умение разговаривать с сотрудниками на «языке любви» и формировать развивающую обратную связь помогает выстраивать грамотную систему мотивации, повышать эффективность сотрудников и наполнять их деятельность положительной энергией.

Заключение. В случае с образовательными услугами все ключевые показатели эффективности и планы продаж (количество учеников через месяц, квартал, год) должны устанавливаться руководителем планомерно в соответствии с целями компании.

Система мотивации, несомненно, является важным инструментом конкурентоспособности компании. Для повышения конкурентных преимуществ компании рекомендуется следовать определенным принципам. Необходимо вносить изменения в систему мотивации с определенной периодичностью, но не чаще чем раз в три месяца. Именно на третий месяц работы сотрудник детально вникает в особенности системы мотивации, адаптируется к ней и начинает работать максимально эффективно для себя и компании.

При внедрении системы мотивации необходимо заранее информировать об этом сотрудников публично на общем собрании. Далее сотрудники должны иметь возможность посчитать, сколько они будут зарабатывать по новой системе мотивации по сравнению со старой. При этом руководителям важно обосновать ценность новой системы мотивации и при возможности определить пробный период для ее внедрения. Задача руководителя – проработать с каждым сотрудником все моменты, связанные с мотивацией. В итоге должна создаваться система именно мотивации, а не демотивации сотрудников.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Литература

Дудченко Е. М. Особенности управления бизнес-процессами в компаниях, находящихся на этапе «зрелости» кривой жизненного цикла // Вопросы отраслевого управления. 1 (1). 2013. С. 35-44. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/osobennosti_upravleniya_biznes_protsessami_v_kompanii/ (дата обращения: 05.02.2021).

Кибанов А. Я., Суворов А. А. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации // Вестник университета. 2014. № 12. С. 36-41.

Кочнев А. Разработка KPI сотрудников (2017). iTeam. URL: <https://blog.iteam.ru/biznesurok-14-razrabotka-kpi-sotrudnikov/> (дата обращения: 05.02.2021).

Ключевые показатели эффективности: 17 KPI + описание с формулами, 2021, URL: <https://in-scale.ru/blog/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi/> (дата обращения: 05.02.2021).

Что такое бизнес-процесс и описание бизнес-процесса, 2017. Habr. URL: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/342448/> (дата обращения: 05.02.2021).

Чумак В. Г., Горбунова О. А. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 3 (101). С. 130-135.

Adizes, I. (2004), *Managing corporate lifecycles*. Santa Barbara, USA: The Adizes Institute Publishing.

Kalenskaya, N.V., Shafigullina, A.V., Salihov, H.M., Palyakin, R.B. and Martynova, O.V. (2017), Evaluation of axiological approach in entrepreneurial activity, *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), pp. 1473-1477. doi 2-s2.0-85058585172.

Sharafutdinova, N., Palyakin, R. (2020) Tools to increase the effectiveness of the company in the field of digital economy skills. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, pp. 2658-2665. DOI: 10.6000/1929-4409.2020.09.328.

References

Adizes, I. (2004), *Managing corporate lifecycles*. Santa Barbara, USA: The Adizes Institute Publishing.

Chumak, V. G. and Gorbunova, O. A. (2013), "Personnel motivation based on life cycle models in the context of economic modernization", *Bulletin of the Samara State University of Economics*, 3 (101), pp. 130-135.

Dudchenko, E. M. (2013), "Features of business process management in companies that are at the stage of "maturity" of the life cycle curve", *Industry management issues*, 1 (1),

pp. 35-44, [Online], available at: <https://www.businessstudio.ru/articles/article/osobennosti-upravleniya-biznes-protsessami-v-komp-a/> (Accessed 05 February 2021).

Kalenskaya, N.V., Shafigullina, A.V., Salihov, H.M., Palyakin, R.B. and Martynova, O.V. (2017), "Evaluation of axiological approach in entrepreneurial activity", *International Journal of Economic Perspectives*, 11 (3), pp. 1473-1477, doi 2-s2.0-85058585172.

Kibanov, A. and Suvorov, A. (2014), "Motivation and stimulation peculiarities at different stages of the organization life cycle", *University bulletin*, 12, pp. 36-41.

Kochnev, A. (2017), Employee KPI development iTeam, [Online], available at: <https://blog.iteam.ru/biznesurok-14-razrabotka-kpi-sotrudnikov/> (Accessed 05 February 2021).

Key performance indicators: 17 KPI + description with formulas, 2021, [Online], available at: <https://in-scale.ru/blog/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi/> (Accessed 05 February 2021).

Sharafutdinova, N. and Palyakin, R. (2020), "Tools to increase the effectiveness of the company in the field of digital economy skills", *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, pp. 2658-2665. DOI: 10.6000/1929-4409.2020.09.328.

What is a business process and description of a business process, (2017), Habr, [Online], available at: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/342448/> (Accessed 05 February 2021).

Данные об авторах

Шарафутдинова Наталья Сергеевна, к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга

Палякин Роман Борисович, к.э.н., доцент кафедры маркетинга

Шафигуллина Анна Владимировна, старший преподаватель кафедры маркетинга

Information about the authors

Natalia S. Sharafutdinova, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing

Roman B. Palyakin, PhD, Associate Professor, Department of Marketing

Anna V. Shafigullina, Senior Lecturer, Department of Marketing