

ISSN 2408-9346

# НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

RESEARCH RESULT. BUSINESS AND SERVICE TECHNOLOGIES

7(3) 2021

16+

Сайт журнала:  
*rrbusiness.ru*

сетевой научный рецензируемый журнал  
online scholarly peer-reviewed journal







Том 7, № 3. 2021

Издается с 2014 г.

ISSN 2408-9346



Volume 7, № 3. 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

*Яцун 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**

|                                                                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Богомазова И. В., Климова Т. Б.</b> Туризм в эпоху социальных сетей: картинка или реальность?                                                  | <b>3</b>  |
| <b>Брасалес Д. Ф., Мата Л. М., Альбан К. Г.</b> Подход к пониманию устойчивого туризма через линейную регрессию                                   | <b>15</b> |
| <b>Морозов М. М.</b> Концепция устойчивого развития туризма в условиях новой реальности                                                           | <b>32</b> |
| <b>Онищенко Е. В., Слепченко В. А.</b> Природно-рекреационный потенциал региона: возможности и перспективы использования в постпандемийный период | <b>40</b> |

**ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
И КАЧЕСТВА В СЕРВИСНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Грудистова Е. Г.</b> К вопросу о развитии коммуникативных компетенций специалистов сервиса | <b>55</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

**МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ  
В СФЕРЕ БИЗНЕСА**

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Патрусова А. М.</b> Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики | <b>71</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

**ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ  
ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ**

|                                                                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Песоцкая Е. В., Селютин Л. Г., Слинков А. М., Иванова М. О.</b> Управленческий консалтинг в системе непрерывного профессионального образования | <b>84</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

**CONTENTS**

**DEVELOPMENT  
OF THE TOURIST INDUSTRY**

|                                                                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Bogomazova I.V., Klimova T.B.</b> Tourism in the era of social media: picture or reality?                                                                 | <b>3</b>  |
| <b>Brazales D. F., Mata Leovardo, Albán C. G.</b> An approach to the understanding of sustainable tourism through a linear regression                        | <b>15</b> |
| <b>Morozov M. M.</b> The concept of sustainable tourism development in a new reality                                                                         | <b>32</b> |
| <b>Onishchenko E. V., Slepchenko V. A.</b> Natural and recreational potential of the region: opportunities and prospects for use in the post-pandemic period | <b>40</b> |

**PROBLEMS OF EFFICIENCY  
AND QUALITY IN SERVICE  
ACTIVITIES**

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Grudistova E. G.</b> On the development of the communicative competencies of service specialists | <b>55</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

**INTERDISCIPLINARY RESEARCH  
IN THE FIELD OF BUSINESS**

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Patrusova A. M.</b> Personnel management in the context of the development of the digital economy | <b>71</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

**PROBLEMS OF TRAINING  
FOR THE SERVICES SECTOR**

|                                                                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Pesotskaya E. V., Selyutina L. G., Slinkov A. M., Ivanova M. O.</b> Management consulting in the system of continuing professional education | <b>84</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

## РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ DEVELOPMENT OF THE TOURIST INDUSTRY

Обзор

УДК 338.48

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

Богомазова И.В.<sup>1</sup>  
Климова Т.Б.<sup>2</sup>

Туризм в эпоху социальных сетей:  
картинка или реальность?

ФГАОУ «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»,  
ул. Победы, д.85, Белгород 308015, Россия

<sup>1</sup>e-mail: bogomazova@bsu.edu.ru

<sup>2</sup>e-mail: klimova@bsu.edu.ru

*Статья поступила 10 августа 2021 г.; принята 14 сентября 2021 г.;  
опубликована 30 сентября 2021 г.*

**Аннотация.** Развитие социальных сетей и всеобщая цифровизация привели к повсеместным изменениям в обществе и всех сферах деятельности, в том числе и в туризме. Рост популярности информационных платформ, содержащих контент, создаваемый путешественниками, определил вектор научных исследований в сторону главенствующей роли социальных сетей на этапе процесса планирования путешествий. Усиление воздействия социальных сетей в качестве основного источника туристической информации обуславливает туристскую локацию, место и тип проживания. Как правило, выбор потенциальных туристов определяют интересные истории, красочные пейзажи, отзывы, сформированное общественное мнение и прочий контент, транслируемый в сети пользователями. В статье определена роль социальных сетей (travel-блогов, форумов) в современном обществе. Показано, что социальные сети пришли на смену турагентам, GPS – многочисленным картам и путеводителям, а лента в Instagram – фотоальбому. Авторы делают вывод, что современные путешествия полностью перешли в цифровую среду и теперь почти невозможно представить поездку без постов в социальных сетях и бесконечного потока рекомендаций в комментариях. Особое внимание в статье уделяется роли Instagram в современном развитии туризма, в том числе и негативным аспектам, оказывающим губительное влияние на отрасль.

**Ключевые слова:** туризм; социальные сети; подписчики; контент; хэштег; геотег

**Для цитирования:** Богомазова И. В., Климова Т. Б. Туризм в эпоху социальных сетей: картинка или реальность? // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 8, № 3, 2021, с. 3-14, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-1

UDC 338.48

Irina V. Bogomazova<sup>1</sup>  
Tatyana B. Klimova<sup>2</sup>

**Tourism in the era of social media: picture or reality?**

Belgorod State National Research University,  
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia  
<sup>1</sup>e-mail: bogomazova@bsu.edu.ru  
<sup>2</sup>e-mail: klimova@bsu.edu.ru

**Abstract.** The development of social networks and universal digitalization have led to widespread changes in society and in all spheres of activity, including tourism. The growing popularity of information platforms containing content created by travelers has determined the vector of scientific research towards the dominant role of social networks at the stage of the travel planning process. The increased impact of social networks as the main source of tourist information determines the tourist location, place and type of residence. As a rule, the choice of potential tourists is determined by interesting stories, colorful landscapes, reviews, formed public opinion and other content broadcast on the network by users. The article defines the role of social networks (travel blogs, forums) in modern society. It is shown that social networks have replaced travel agents, GPS-numerous maps and guidebooks, and the Instagram feed – a photo album. The authors conclude that modern travel has completely moved to the digital environment and now it is almost impossible to imagine a trip without posts on social networks and an endless stream of recommendations in the comments. The article pays special attention to the role of Instagram in the modern development of tourism, including negative aspects that have a disastrous impact on the industry.

**Key words:** tourism; social networks; subscribers; content; hashtag; geotag

**For citation:** Bogomazova I.V., Klimova T.B. (2021) Tourism in the era of social media: picture or reality? Research Result. Business and Service Technologies, 8(3), 3-14, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-1

**Введение.** Пандемия 2020 года стала испытанием для всех сфер человеческой жизни, особенно для туризма. По прогнозам аналитиков, восстановление уровня туристских потоков 2019 года можно ожидать не раньше, чем в 2023-2024 годах, и во многом будет определяться распространением вакцин от COVID-19 во всем мире.

Согласно отчету UNCTAD, представленному совместно со Всемирной туристской организацией ООН (UNWTO), международный туризм и сопряженные с ним сектора экономики понесли убытки в размере 2,4 триллиона долларов США в 2020 году из-за прямых и косвенных последствий резкого сокращения числа меж-

дународных туристов. При этом мировые потери для экономики от краха туристической отрасли в 2020-2021 годах составят 4,8 триллиона долларов.

По оценкам специалистов в большинстве развитых стран по причине более высоких темпов вакцинации от COVID-19 потери от туризма снижаются. Асимметрия внедрения вакцин усиливает экономический удар, нанесенный туризму в развивающихся странах, поскольку на них может приходиться до 60% потерь мирового ВВП (Global Economy..., 2021).

Карантинные меры и ограничительные запреты на путешествия, которые были введены во многих странах мира, обусловили кардинальную трансформацию

стратегий продвижения туризма в разных странах, что привело к сокращению или полному отсутствию таких, в прошлом популярных мероприятий, как бизнес-встречи, рекламные и пресс-туры (Как коронавирус..., 2020). Пандемия задала новые направления и тренды в сфере туризма, бизнес-модели, усилившие роль социальных сетей.

**Целью исследования** является изучение роли социальных сетей в современном обществе и степени их воздействия на туристскую индустрию.

**Материалы и методы исследования.** Эпоха социальных сетей определила возрастающую роль интернета и его трансформацию из средства массовой информации в платформу, позволяющую обеспечивать передачу и трансляцию информационных потоков с целью сотрудничества и обмена информацией, в том числе в системе коммуникации между B2B, B2C, B2G, C2C (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011; Li & Wang, 2011; Leung, Law, Hoof & Buhalis, 2013; Falk, Hagsten, 2021; Богомазова, Климова, Аноприева, 2019; Vishnevskaya, Klimova, Slinkova & Glumova, 2017).

Аналитические исследования в полной мере подтверждают факт усиления роли социальных сетей в жизни современного человека (Исследование: туристические..., 2019; Жизнь в эпоху..., 2018). Оказывая существенное влияние на систему туризма, социальные сети широко используются путешественниками для поиска, организации, обмена и публикации своих историй и впечатлений о поездках через блоги и микроблоги (Twitter), онлайн-сообщества (Facebook, RenRen и TripAdvisor), сайты обмена медиа (Flickr, Pinterest, Vimeo, Foursquare и YouTube), сайты социальных закладок (Delicious), проекты обмена знаниями и формирования туристических путеводителей (Wikitravel, Wikivoyage), а также другие инструменты для совместной работы.

При этом пользователей социальных сетей следует рассматривать не только как участников, обеспечивающих самопрезентацию и представление туристской территории, но и как непосредственных участников-производителей впечатлений. В данном контексте цифровые технологии и медиа являются своеобразным способом самовыражения, когда у пользователей социальных сетей процесс самовосприятия и самоидентификации, общения осуществляется посредством коммуникационных технологий. Процессы выборочной коммуникации, а именно, взгляд на объекты с позиции других пользователей, подменяет восприятие и приводит к получению информации и мира с их точки зрения.

Пользовательский контент, в том числе возможность делиться фотографиями, видео и комментариями с другими читателями, подтверждают способность социальных сетей привлекать потенциальных клиентов и гостей, увеличивать их присутствие в Интернете, приводя к росту доходов туристических и гостиничных компаний. Период изоляции определил значительный рост интереса к социальным сетям, активному проведению видеоконференций в ZOOM и в SKYPE.

Научные исследования и их анализ иллюстрируют усиление влияния социальных сетей на процесс управления клиентскими отношениями. Это стало возможно благодаря уникальной способности привлечения клиентов на основе подробного, целенаправленного контента, создаваемого участниками, посредством социальных взаимодействий и удержания клиентов.

Социальные сети, предоставляя туристским организациям беспрецедентные возможности, ориентированы на выявление потребительских предпочтений с целью незамедлительного реагирования на них (Dellarocas, 2003). Комментарии в онлайн-сообществах позволяют компаниям индустрии гостеприимства выявлять сильные и слабые стороны как в своей деятель-



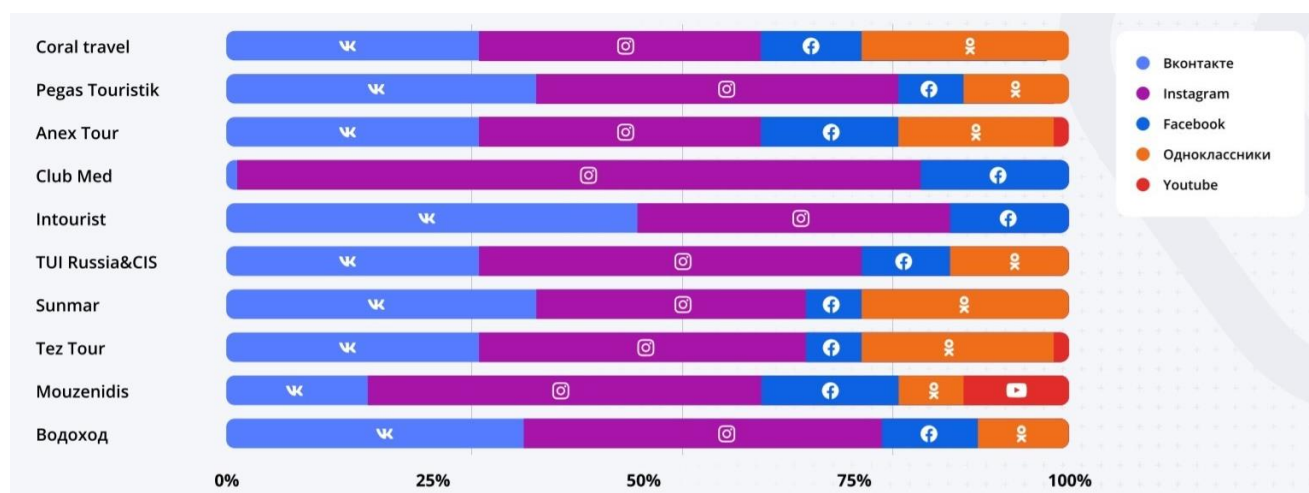
ности, так и конкурентов. В связи с этой быстро растущей тенденцией и потенциальными преимуществами, которые могут предложить социальные сети многочисленным гостиничным и туристическим компаниям, наблюдается интеграция приложений социальных сетей в веб-сайты для улучшения поиска информации о путешествиях клиентов (Fuchs, Scholochov & Höpken, 2009; Cox, Burgess, Sellitto & Buultjens, 2009).

**Результаты исследования и их обсуждение.** Степень влияния социальных сетей на туризм целесообразно рассмотреть как с позиций производителей услуг, так и потребителей.

### Туроператоры в мире социальных сетей

Исследование проекта Travel Marketing и сервиса аналитики социальных сетей LiveDune, проведенное на основе более сотни аккаунтов крупных туроператоров России, представленных в Едином Федеральном реестре туроператоров, в различных социальных сетях (133 аккаунта в Instagram, Facebook, ВКонтакте, Одноклассники, Twitter, YouTube), позволило выявить популярные платформы, используемые при продвижении туроператорами, частоту и содержание публикуемого контента, способы вовлечения аудитории (рис. 1) (Исследование рынка..., 2020).

Результаты исследования позволили сформировать топ-10 туроператоров по количеству подписчиков, а также распределение аудитории между платформами.



**Рис. 1. Распределение подписчиков в ТОП-10 социальных сетей туроператоров (Исследование рынка..., 2020)**

**Fig. 1. Distribution of subscribers in the TOP 10 social networks of tour operators (Market Research..., 2020)**

Распределение подписчиков в рейтинге социальных сетей характеризует существенное преобладание Instagram, далее следуют ВКонтакте и Facebook, соответственно на втором и третьем месте.

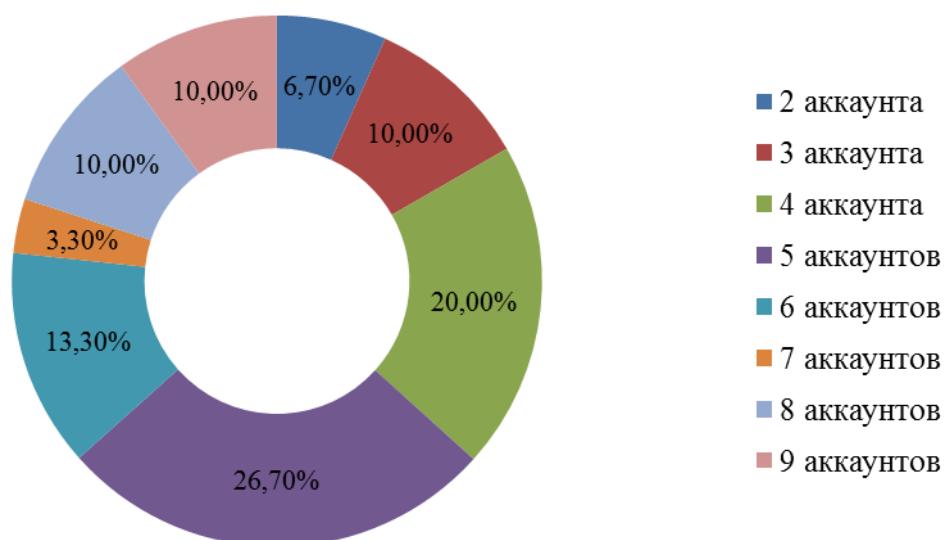
Одновременное присутствие туроператоров в социальных сетях отражает следующую картину:

- 10% компаний имеет аккаунты в 3 социальных сетях;

- 13% представлены на 6 платформах;

- 20% туроператоров имеют 8 – 9 аккаунтов, в том числе заброшенные профили в ЖЖ, Flickr, RuTube, которые скорее негативно влияют на их общий имидж в интернете;

- 46% компаний – в 4 – 5 социальных сетях (рис. 2).



**Рис. 2. Присутствие туроператоров в нескольких социальных сетях**  
**Fig. 2. The presence of tour operators in several social networks**

В качестве компаний-лидеров, представленных на различных платформах с максимальным присутствием, определены

такие, как TUI, PEGAS Touristik, ANEX Tour, Coral Travel, TEZ TOUR (рис. 3).



**Рис. 3. Туроператоры с максимальным присутствием в социальных сетях**  
**Fig. 3. Tour operators with the maximum presence in social networks**



Безусловно, самыми популярными социальными сетями у туроператоров являются Facebook, Instagram, ВКонтакте. Туроператоры с максимальным числом аккаунтов также используют ЖЖ, Яндекс Дзен, Telegram, TikTok, Flickr, RuTube. При этом все компании имеют аккаунты в Facebook, 29 из 30 исследуемых туроператоров представлены в Instagram, а 28 – в ВКонтакте. Что касается остальных платформ, то ссылки на YouTube указаны на сайтах 21 туроператора, на Одноклассники

и Twitter – 14 компаний, Telegram – 9, Яндекс Дзен – 7, ЖЖ – 4, TikTok, Flickr, RuTube – 1.

Исследование вопросов пользовательского контента и максимального прироста аудитории подтверждает безусловное лидерство Instagram как по количеству, так и приросту подписчиков – 41,15%, а также Facebook (14,92%), ВКонтакте (8,13%), YouTube (3,36%), Одноклассники (0,88%), за исключением Twitter (-0,63%) (рис. 4).

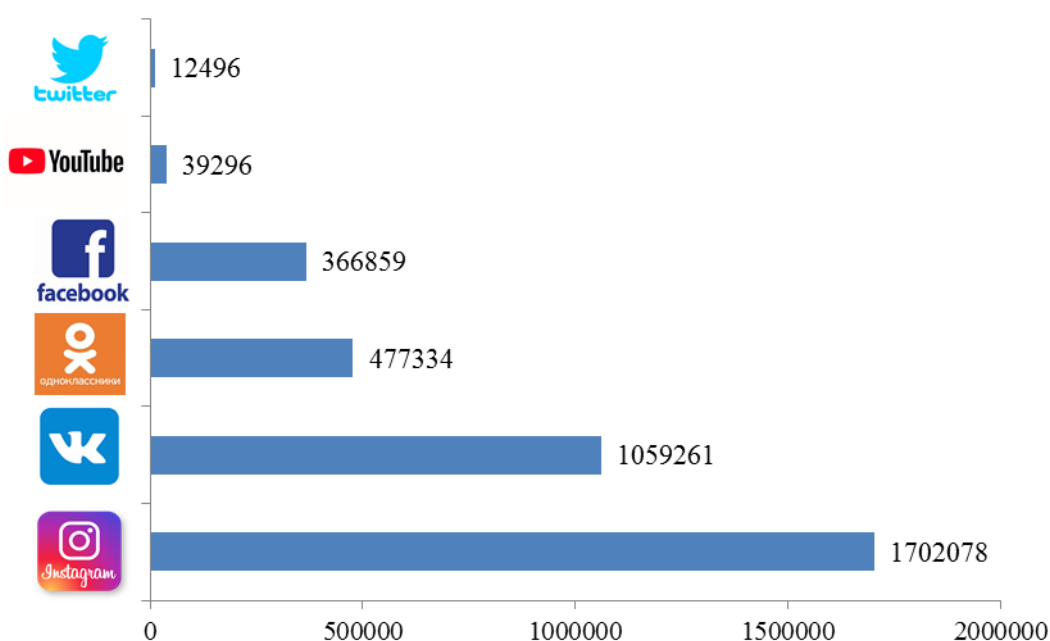


Рис. 4. Пользовательский контент социальных сетей туроператоров  
Fig. 4. User content of tour operators' social networks

#### Потребители туристских услуг и социальные сети

Популярность социальных сетей определила появление большого числа тематических туристических сообществ и блоговых платформ, что позволяет туристам находить единомышленников, знакомиться, обмениваться впечатлениями, помогать друг другу при выборе направления поездки. Среди наиболее крупных и популярных социальных сетей для туристов и путешественников, которые дают возможность общения, представления и просмотра фотоотчетов, карт путешествий, участия в тематических группах и пошагового пла-

нирования путешествий – Enjourney.ru, Turbina.ru, TourOut.ru, Tripster.ru, Tourister.ru, Tripadvisor.ru, Poezdochka.com, 80days.me.

Буквально пять-десять лет назад выбор путешествия был связан с необходимостью взаимодействия с турагентом. В настоящее время в прямой зоне их конкуренции находятся блогеры, которые рассказывают о своем отдыхе и отмечают в комментариях локации для посещения.

Социальные сети хорошо поддерживают направления для путешествий. Например, блог-тур «Россия – страна возможностей», охватывающий 15 регионов

(Камчатский край, Республика Коми, Карелия, Мордовия, Тыва, Республика Алтай, Ямало-Ненецкий автономный округ, Севастополь, Челябинская, Магаданская, Новгородская, Самарская и Курская области, Пермский и Красноярский край), ориентирован на повышение интереса к внутреннему туризму благодаря социальным сетям и новым медиа. В рамках проекта востребованные российские блогеры, а также финалисты проекта «ТопБЛОГ» показывают локации, которые россияне редко выбирают для путешествий (Как соцсети..., 2021).

Основная задача проекта – разрушить стереотипы о регионах, сделав их привлекательными туристскими дестинациями, с помощью современных инструментов. Проект «ТопБЛОГ», реализуемый в рамках федерального проекта «Социальные лифты для каждого» национального проекта «Образование», предусматривает обучение 40 тысяч начинающих блогеров, которые расскажут о достопримечательностях регионов понятным для пользователей социальных сетей языком.

Своевременность проекта и его востребованность обусловлены тем, что для пользователей социальных сетей, особенно представителей нового поколения, процесс восприятия информации из традиционных каналов коммуникации является затруднительным. Преодоление подобных барьеров возможно путем донесения информации блогерами с вовлечением Instagram, TikTok и других площадок. В этой связи инфлюенсерам с миллионной аудиторией отводится особая роль в популяризации внутреннего туризма.

В целом в системе взаимодействия пользователей и социальных сетей особая роль отводится Instagram. Запущенный в 2010 году сервис сформировал уникальное в своем роде течение, влияющее на вкусы, предпочтения, времяпрепровождение людей, определив глобальные представления о прекрасном, где важна эстетика, привлекательность и эмоциональная составляющая. Главный тренд – все должно быть

супер «инстаграмбл», отражающий максимальную степень эстетичности и фотогеничности для публикаций фотографий в Instagram и получения лайков.

Анализ пользовательского контента Instagram свидетельствует об усилении влияния социальной сети и вовлеченности пользователей: так, в США в 2016 году было 32 процента взрослых онлайн-пользователей, в Нидерландах 3,2 миллиона пользователей, из которых 1,5 миллиона являются ежедневными посетителями (Boy, Uitermark, 2017).

Феноменальная популярность Instagram обусловлена рядом причин:

- визуальный формат подачи информации – современная аудитория предпочитает рассматривать картинки, нежели читать длинные тексты;
- лаконичность – ограничение сервисом размера текстовых описаний;
- простота работы с приложением и наличие широкого инструментария для редактирования, фотографий;
- возможность показать себя и творчество широкому кругу людей благодаря хэштегам;
- появление в функционале интересных и полезных доработок – от квадратных фоток с небольшим разрешением до полноформатных фотографий и иллюстраций, от 30-ти секундных видео до сервисов InstaGram TV и Reels, от нескольких публикаций в день до безлимитного постинга в Сторис (Исследуем феномен..., 2021).

Данные REQ Marketing, приведенные в исследовании «Тенденции путешествий миллениалов: взгляд на привычки крупнейшего поколения», свидетельствуют о выборе туристического направления 87% путешественников из поколения миллениалов на основе ориентации на фотографии в социальных сетях (Trends..., 2016). При

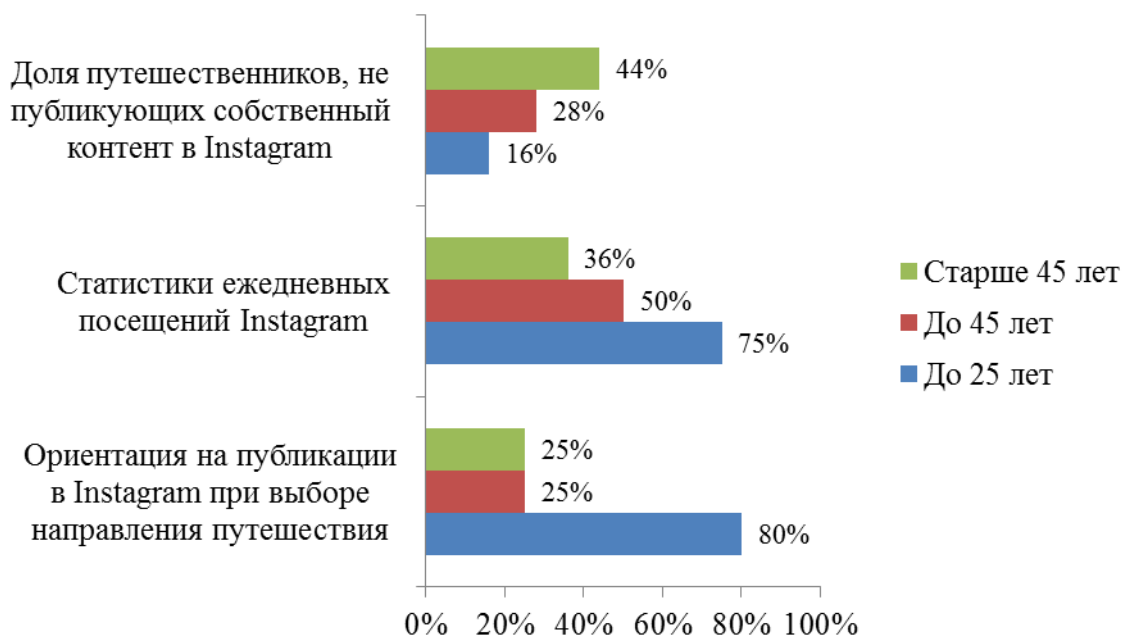
этом 97% публикуют там снимки во время поездки.

Аналитики онлайн-сервиса OneTwoTrip по результатам изучения поведения респондентов разных возрастных групп при выборе туристского направления пришли к выводу, что у молодых людей в возрасте до 25 лет (более 80%) планирование путешествий сопряжено главным образом с Instagram (Эксперты выяснили..., 2019). Это существенно отличается от поведения туристов других возрастных групп – лишь четверть миллениалов и интернет-пользователей старше 45 лет ориентируются на Instagram-контент.

Что касается статистики посещений, то для молодежи характерно ежедневное пользование приложением – 71% респон-

дентов заходят в приложение каждый день, половина опрошенных следит хотя бы за одним тревел-блогером. 50% туристов-миллениалов вовлечены в Instagram, что касается путешественников старшей возрастной группы, то лишь 36% пользуется данной социальной сетью.

Путешественники в возрасте до 25 лет, как правило, хотят повторить популярные фото, сделать красивые кадры в интересных локациях и выложить их у себя в профиле. Лишь 16% молодежи не составляют подобный контент. Для миллениалов и лиц старше 45 лет это является более характерным, что подтверждается соответствующим процентным выражением – 28% и 44% (рис. 5).



**Рис. 5. Как путешественники используют Instagram**  
**Fig. 5. How travelers use Instagram**

Люди действительно реагируют на посты и рекомендации в Instagram. Проведенное исследование авиакомпанией S7 Airlines на основе метода онлайн-панели о целях отпуска и путешествий соотечественников показало, что почти четверть жителей разных регионов России или 24% отправляются в отпуск ради фотографий для соцсетей (Четверть россиян..., 2021).

При этом снимков, сделанных во время путешествия, россиянам хватает ненадолго. Каждый шестой участник опроса выкладывает имеющийся отпускной контент в течение следующего месяца, а 42% респондентов – постят фото в течение недели после завершения отпуска.

Как правило, самые популярные виды отпускных фотографий (72%) – снимки



на фоне местных достопримечательностей, 48% опрошенных будут позировать в море или на пляже, а 40% – снимать местные блюда.

Также к категории популярных кадров для постов отнесены:

- романтические фразы на песке – 15%;
- «памятник на руке» – 11%;
- собственный загар – 17% (рис. 6).

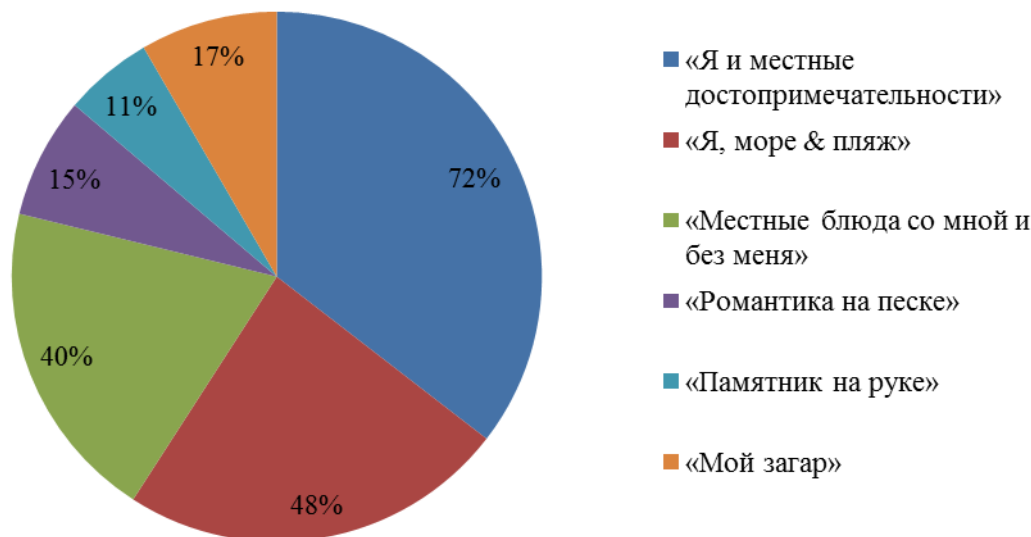


Рис. 6. Тематика отпускного Instagram-контента  
Fig. 6. The theme of vacation Instagram content

Что касается целевого многообразия путешествующих, то основными причинами отмечены получение новых впечатлений и посещение новых мест (67% респондентов), перезагрузка от работы (57%) и, безусловно, хороший загар (36%).

**Заключение.** На смену традиционным путеводителям приходят хэштеги и геотеги, а достопримечательностям – локации Instagram. Самые популярные хэштеги – #instatravel со 114 млн публикаций и #travelgram со 148 млн публикаций – отражают трансформацию представлений людей о формате отдыха. Это обуславливает описание собственного опыта в качестве путешествия, а не туризма. Сдвиг в восприятии отражает все более популярная практика геотегинга – поиск небанального места для поездки при помощи геотегов в Instagram. В этой связи возникают проблемы, оказывающие

негативное влияние на развитие туристической отрасли. Массовый наплыв «инстапутешественников» в места популярных геотегов привел к катастрофическим последствиям для туристических достопримечательностей. Еще до глобального бума социальных сетей туристическая инфраструктура популярных локаций, среди которых Амстердам, Барселона, Галапагосы, Эверест, Тадж-Махал, Мачу-Пикчу, перестала отвечать требованиям возросшего числа отдыхающих (Инстаграм сделал..., 2021; Как Инстаграм..., 2021).

Развитие тревел-блогерства определило появление такого направления, как овертуризм, когда под угрозой оказались не только популярные направления, но и менее привлекательные в недавнем прошлом.

Социальные сети, а особенно Instagram, усугубляют ситуацию с овертуризмом. Еще несколько лет назад никто не знал о существовании ущелья «Ванна дьявола» (Devil's bath) в штате Вирджиния, но после публикации фотографий в социальных сетях поток туристов в это место вырос в несколько раз, что привело к ограничениям на въезд в ущелье и высокие штрафы за вандализм. В моде туризм, получивший название геотегинга, когда поиск направления для поездки осуществляется с помощью геолокационных отметок в Instagram. Лидером-направлений среди популярных локаций является Дубай, а поездки в Каппадокию организуются исключительно для модных и профессиональных Insta-кадров.

В свою очередь, Selfie Generation (поколение селфи), проявляя сопричастность к миру природы и единение с ней, не отказываются от интернета, подробно фиксируя в социальных сетях совершаемые действия, в том числе посещение заповедных территорий, нетронутых мест, участвуя в тушении возгораний в лесах, разбивая палатки и спасая диких животных. С целью сохранения любимых мест в секрете некоторые туристы начали практику применения хештегов #nogeotags и #secretplaces или вообще отключение геотегов.

Таким образом, несмотря на широкие возможности, которые представляют социальные сети в плане развития территорий, формирования «моды» на путешествия, популяризации до этого неизвестных мест, рекламы турорганизаций, рост интереса к туристским локациям через аккаунты в социальных сетях приводит к отсутствию здоровой оценки сервиса и места отдыха, полной картины ситуации, потере интереса пользователей территории, которая им знакома через объектив других пользователей, создание иллюзии и картинки, зачастую отличающейся от реальности.

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

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

### Список литературы

Богомазова И.В., Климова Т.Б., Аноприева Е.В. Цифровая экономика в индустрии туризма и гостеприимства: тенденции и перспективы // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13. Вып. 3. С. 34-47.

Жизнь в эпоху Инстаграма. Как соцсети влияют на нашу психику? Токсичная digital-эпоха и синдром упущенной выгоды, 2018. URL: [https://ambivert.club/instagram\\_toxicity/](https://ambivert.club/instagram_toxicity/) (дата обращения: 15.07.2021).

Инстаграм сделал туризм немодным - теперь в тренде путешественники, 2021. URL: <https://www.adme.ru/tvorchestvo-fotografy/pochemu-byt-turistom-segodnya-nekruto-dadim-podskazku-vsemu-vinoj-instagram-2134115/> (дата обращения: 17.07.2021).

Исследование рынка Travel SMM-2020: советы по продвижению туроператоров в социальных сетях, 2020. URL: <https://travel-marketing.ru/blog/tpost/5mvk9pv2p1-issledovanie-rinka-travel-smm-2020-sovet> (дата обращения: 15.07.2021).

Исследование: туристические бренды и социальные сети, 2019. URL: <https://welcometimes.ru/news/issledovanie-turisticheskie-brendy-i-socialnye-seti> (дата обращения: 17.07.2021).

Исследуем феномен популярности Instagram: в чем причина? 2021. URL: <https://opartnerke.ru/fenomen-populyarnosti-instagram> (дата обращения: 15.07.2021).

Как Инстаграм влияет на туризм, 2021. URL: <https://instaved.ru/kak-instagram-vliyaet-na-turizm/> (дата обращения: 15.07.2021)

Как коронавирус поменял стратегии продвижения международного туризма, 2020. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/51312.html> (дата обращения: 15.07.2021).

Как соцсети и танцевальная музыка DFM могут изменить отношение к внутреннему туризму? Блог-тур «Россия – страна возможностей» начал свою работу, 2021. URL: <http://kdm44.ru/news/42919.html> (дата обращения: 20.07.2021).

Четверть россиян назвали фотографии для соцсетей целью своего отпуска, 2021. URL: <https://iz.ru/1177493/2021-06-11/chetvert->

rossiian-nazvali-fotografii-dlia-sotcsetei-tceliu-svoego-otpuska (дата обращения: 15.07.2021)

Эксперты выяснили, как путешественники поколения Z используют Instagram, 2019. URL: <https://ria.ru/20190904/1558216827.html> (дата обращения: 15.07.2021).

Boy J.D., Uitermark J. Reassembling the city through Instagram // *Transactions of the Institute of British Geographers*. 2017. 42(4), pp. 612-624.

Cox C., Burgess S., Sellitto C. and Buultjens J. The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior // *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2009. 18(8), pp. 743-764.

Dellarocas C. The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms // *Management Science*. 2003. 29(10), pp. 1407-1424.

Falk M.T., Hagsten E. Visitor flows to World Heritage Sites in the era of Instagram // *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. 29:10, pp. 1547-1564.

Fuchs M., Scholochov C. and Höpken W. E-Business adoption, use, and value creation: An Austrian hotel study // *Information Technology & Tourism*. 2009. 11(4), pp. 267-284.

Global Economy Could Lose Over \$4 Trillion Due to COVID-19 Impact on Tourism, 2021. URL: <https://www.unwto.org/news/global-economy-could-lose-over-4-trillion-due-to-covid-19-impact-on-tourism> (дата обращения: 25.07.2021)

Kietzmann J.H., Hermkens K., McCarthy I.P. and Silvestre B.S. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media // *Business Horizons*. 2011. 54(3), pp. 241-251.

Leung D., Law R., van Hoof H. and Buhalis D. Social media in tourism and hospitality: a literature review // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2013. 30 (1-2), pp. 3-22.

Li X. and Wang Y.C. China in the eyes of western travelers as represented in travel blogs // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2011. 28(7), pp. 689-719.

Trends: A Look at the Largest Generations' Habits, 2016. URL: <https://req.co/insights/article/millennial-travel-trends-look-largest-generations-habits> (дата обращения: 20.07.2021).

Vishnevskaya E.V., Klimova T.B., Slinkova O.K., Glumova Ya. G. The influence of virtual

information spaces on tourism development // *Estudios de Geografía*. 2017. Vol. 38, N° 49, pp. 22.

## References

A quarter of Russians called photos for social networks the purpose of their vacation, 2021, [Online], available at: <https://iz.ru/1177493/2021-06-11/chetvert-rossiian-nazvali-fotografii-dlia-sotcsetei-tceliu-svoego-otpuska> (Accessed 15 July 2021).

Bogomazova, I.V., Klimova, T.B. and Anoprieva, E.V. (2019), "Digital economy in the tourism and hospitality industry: trends and prospects", *Service in Russia and abroad*, 13 (3), pp. 34-47.

Boy, J.D. and Uitermark, J. (2017), "Reassembling the city through Instagram", *Transactions of the Institute of British Geographers*, 42(4), pp. 612-624.

Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C. and Buultjens, J. (2009), "The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), pp. 743-764.

Dellarocas, C. (2003), "The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms", *Management Science*, 29(10), pp. 1407-1424.

Experts have found out how Generation Z travelers use Instagram, 2019, [Online], available at: <https://ria.ru/20190904/1558216827.html> (Accessed 15 July 2021).

Falk, M.T. and Hagsten, E. (2021), "Visitor flows to World Heritage Sites in the era of Instagram", *Journal of Sustainable Tourism*, 29:10, 1547-1564.

Fuchs, M., Scholochov, C. and Höpken, W. (2009), "E-Business adoption, use, and value creation: An Austrian hotel study", *Information Technology & Tourism*, 11(4), pp. 267-284.

Global Economy Could Lose Over \$4 Trillion Due to COVID-19 Impact on Tourism (2021). [Online], available at: <https://www.unwto.org/news/global-economy-could-lose-over-4-trillion-due-to-covid-19-impact-on-tourism> (Accessed 25 July 2021).

How can social networks and DFM dance music change the attitude to domestic tourism? The blog tour "Russia-the land of opportunities" has started its work, 2021, [Online], available at: <http://kdm44.ru/news/42919.html> (Accessed 20 July 2021).



How Instagram affects tourism, 2021, [Online], available at: <https://instaved.ru/kak-instagram-vliyaet-na-turizm/> (Accessed 15 July 2021).

How the coronavirus has changed the strategies for promoting international tourism, 2020, [Online], available at: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/51312.html> (Accessed 15 July 2021).

Instagram has made tourism unfashionable – now travelers are in the trend, 2021. [Online], available at: <https://www.adme.ru/tvorchestvo-fotografy/pochemu-byt-turistom-segodnya-ne-kruto-dadim-podskazku-vsemu-vinoj-instagram-2134115/> (Accessed 17 July 2021).

Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P. and Silvestre, B.S. (2011), “Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media”, *Business Horizons*, 54(3), pp. 241-251.

Let's explore the phenomenon of Instagram popularity: what is the reason? 2021. [Online], available at: <https://opartnerke.ru/fenomen-populyarnosti-instagram> (Accessed 15 July 2021).

Leung, D., Law, R., van Hoof, H. and Buhalis, D. (2013), “Social media in tourism and hospitality: a literature review”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), pp. 3-22.

Li, X. and Wang, Y. C. (2011), “China in the eyes of western travelers as represented in travel blogs”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), pp. 689-719.

Life in the era of Instagram. How do social networks affect our psyche? The Toxic Digital Era and the Lost Profit Syndrome, 2018. [Online], available at: [https://ambivert.club/instagram\\_toxicity/](https://ambivert.club/instagram_toxicity/) (Accessed 15 July 2021).

Research: travel brands and social networks, 2019 [Online], available at:

<https://welcometimes.ru/news/issledovanie-turisticheskie-brendy-i-socialnye-seti> (Accessed 17 July 2021).

Travel SMM-2020 Market Research: tips for promoting tour operators in social networks, 2020. [Online], available at: <https://travel-marketing.ru/blog/tpost/5mvk9pv2p1-issledovanie-rinka-travel-smm-2020-sovet> (Accessed 15 July 2021).

Trends: A Look at the Largest Generations' Habits (2016). [Online], available at: <https://req.co/insights/article/millennial-travel-trends-look-largest-generations-habits> (Accessed 20 July 2021).

Vishnevskaya E.V., Klimova T.B, Slinkova O.K. and Glumova Ya.G. (2017), “The influence of virtual information spaces on tourism development”, *Espacios*, Vol. 38, 49, pp. 22.

#### Данные об авторах

**Богомазова Ирина Викторовна**, доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

**Климова Татьяна Брониславовна**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой международного туризма и гостиничного бизнеса

#### Information about the authors

**Irina V. Bogomazova**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

**Tatyana B. Klimova**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of International Tourism and Hotel Business

Оригинальная статья  
Original article

UDC 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-2

Diego F. Brazales<sup>1a</sup>,  
Leovardo Mata<sup>16</sup>,  
Carlos G. Albán<sup>2</sup>

An approach to the understanding of sustainable tourism  
through a linear regression

<sup>1</sup>University Anahuac Mexico

Av Universidad Anáhuac 46, Col, Lomas Anahuac, 52786 Naucalpan de Juárez, Méx., México

<sup>2</sup>Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Quijano-Ordóñez y Hermanas Paez St. Latacunga EC050104, Ecuador

<sup>1a</sup>e-mail: dfbrazales@espe.edu.ec

ORCID: 0000-0003-1585-2305

<sup>16</sup>e-mail: leovardo.mata@anahuac.mx

ORCID: 0000-0003-4713-5116

<sup>2</sup>e-mail: cgalban1@espe.edu.ec

ORCID: 0000-0002-3052-7482

*Статья поступила 10 июня 2021 г.; принята 14 августа 2021 г.;  
опубликована 30 сентября 2021 г.*

**Abstract.** The article starts with the question, how can sustainable tourism be measured if it is a very complex, transversal, interdisciplinary and multidisciplinary term? In addition to the fact that tourism is not a science and lacks an object of study, the frequent problem of researchers is to pigeonhole and delimit the tourism phenomenon within quantitative parameters, mainly due to the lack of data and the lack of their own models for measuring tourism. Therefore, the objective of the research is to approximate an explanation of the understanding of the elements of sustainable tourism quantitatively through a linear regression. The research has a quantitative, mathematical-statistical, non-experimental and documentary bibliographic approach. The result obtained is a model reflected in a linear regression that tries to gather all the aspects of sustainable tourism in a single formula  $F = \beta_1(A_1 + A_2 + \dots A_n) + \beta_2(SC_1 + SC_2 + \dots SC_n) + \beta_3(P_1 + P_2 + \dots P_n) + \beta_4(E_1 + E_2 + \dots E_n) + \epsilon$ , where another formula emerges where other variables not taken into account in the first one are added  $TS = R \subset \sum F_n + Models_n + Systems_n + Constructs_n + Indicators_n + u_n$ , and also emphasizes its singular error that can be denoted when measuring sustainable tourism  $E_r = \frac{Error}{TS} = \left( \frac{F-TS}{TS} \right) \times 100\%$ . The scientific novelty is expressed in the contribution to scientific knowledge of a model that approximates the understanding and measurement of sustainable tourism, in addition the regression model proposed will be, the more robust the more elements are considered within each construct of the elements of the independent variables. In relation to future work, there remains the adjustment and construction of the constructs necessary to present a calibration exercise that will allow us to specifically estimate the proposed regression.

**Keywords:** linear regression; sustainable tourism; formula; approach; measurement

**For citation:** Brazales D. F., Mata Leovardo, Albán C. G. An approach to the understanding of sustainable tourism through a linear regression. Research Result. Business and Service Technologies, 8(3), 15-31, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-2

УДК 338.48

Брасалес Д. Ф.<sup>1а</sup>  
Мата Л. М.<sup>2</sup>  
Альбан К. Г.<sup>1б</sup>

Подход к пониманию устойчивого туризма через линейную регрессию

<sup>1</sup>Университет Анауак Мексика

ул. университет Анауак 46, Кельн, Ломас Анауак, 52786 Наукалпан-де-Хуарес, Мексика

<sup>2</sup>Университет Вооруженных Сил «ESPE»,

ул. Кихано-Ордоньез и Эрманас Паэз, г. Латакунга EC050104, Эквадор

<sup>1а</sup>e-mail: dfbrazales@espe.edu.ec

ORCID: 0000-0003-1585-2305

<sup>1б</sup>e-mail: leovardo.mata@anahuac.mx

ORCID: 0000-0003-4713-5116

<sup>2</sup>e-mail: cgalban1@espe.edu.ec

ORCID: 0000-0002-3052-7482

**Аннотация.** Статья начинается с вопроса, как можно измерить устойчивый туризм, если он является очень сложным, многогранным, многопрофильным и междисциплинарным термином? Помимо того, что туризм не является наукой и не имеет объекта исследования, распространённая проблема исследователей состоит в том, чтобы распределить и разграничить феномен туризма по количественным параметрам, главным образом из-за отсутствия данных и собственных моделей измерения туризма. По этим причинам целью исследования является количественная аппроксимация объяснения понимания элементов устойчивого туризма с помощью линейной регрессии. Исследование основано на количественном, математико-статистическом, неэкспериментальном и документально-библиографическом подходах. Полученный результат представляет собой модель, отражённую в линейной регрессии, которая пытается собрать все аспекты устойчивого туризма в единую формулу:  $F = \beta_1(A_1 + A_2 + \dots A_n) + \beta_2(SC_1 + SC_2 + \dots SC_n) + \beta_3(P_1 + P_2 + \dots P_n) + \beta_4(E_1 + E_2 + \dots E_n) + \epsilon$ , где появляется другая формула, в которой добавляются другие переменные, не учтённые в первой:  $TS = R \subset \sum F_n + Models_n + Systems_n + Constructs_n + Indicators_n + u_n$ , а также устанавливает ошибку, которую можно обозначить при измерении устойчивого туризма  $E_r = \frac{Error}{TS} = \left( \frac{F-TS}{TS} \right) \times 100\%$ . Научная новизна выражается во вкладе в научное знание модели, аппроксимирующей понимание и измерение устойчивого туризма, кроме того, предложенная регрессионная модель будет тем более надёжной, чем больше элементов рассматривается внутри каждой конструкции из элементов независимых переменных. Что касается будущей работы, то остаётся корректировка и построение конструкций, необходимых для представления калибровочного упражнения, которое позволит нам конкретно оценить предложенную регрессию.



**Ключевые слова:** линейная регрессия; устойчивый туризм; формула; подход; измерение

**Для цитирования:** Брасалес Д. Ф., Мата Л. М., Альбан К. Г. Подход к пониманию устойчивого туризма через линейную регрессию // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 8, № 3, 2021, с. 15-31, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-2

**Introduction.** Tourism lacks critical research (Castillo & Panosso, 2011) not being considered a science, therefore it is in constant search of its theoretical body (Ascanio, 2010) and object of study, having to delimit the tourism research to the tourist, or to the tourist spending, or to the impacts of the tourist activity or to receiving and issuing communities of tourism, in order to encourage the socio-economic development of the territories, national wealth, business and infrastructure creation (Brazales et al., 2018).

By virtue of the problem, the need arises to try to understand the tourist phenomenon, for which it is necessary to have a construction of knowledge with empirical data, philosophical reflections and epistemological arguments. (Bustamante et al., 2015) or also, see it from various approaches like this, as pointed out (Ascanio, 2010) in his academic reflection that tourism can be studied from the behavioral, phenomenological, economic and systematic approach, or in turn as proposed (Panosso, 2007) an understanding of the philosophy of tourism from a more humanistic perspective encompassing three theoretical eras of tourism: pre-paradigmatic (theoretical analysis of tourism), paradigmatic (general theory of systems) and new approaches (they understand putting the human being as the center of tourism and innovate or improve systems theory).

It is therefore that, in accordance with (Ascanio, 2010) Tourism needs a theoretical body, methods and scientific bases to be able to categorize it as science and above all to be able to understand it and that a deeper and epistemological review will give the reason for being of tourism. In addition, the same author defines the appearance of tourism studies from before Thomas Cook and at the same

time defines Hunziker and Krapf from 1942 as the parents of tourism.

It is clear that tourism activities "have generated profoundly transformative dynamics in tourism-receiving societies for more than fifty years, manifested in high growth rates, deep territorial and infrastructure transformation, new ways of life, growth in income from the population and high job creation" (Moratal, 2018, p. 59), turning it directly into an important capitalist industry that is expanding very rapidly every day (Büscher & Fletcher, 2017).

Therefore "tourism, like any other economic activity, makes its way as a generator and accumulator of wealth, an agent for the appropriation of nature and a condition for the standardization of the market, functionalization and homogenization of the environment" (Palafox, 2016: 22).

In this perspective, the dynamics of studying tourism from an economic and epistemological perspective stimulates the production of national goods and services, "in response to the growing demands of external visitors. This in turn entails multiplying effects on domestic growth through productive chains of purchase and sale of intermediate inputs, required in the production processes of tourist merchandise" (de Morales, 2008: 6).

But up to this point, and with all these affirmations of the impact of tourism, it is worth asking the following: how can tourism be measured if it is a very complex, transversal, interdisciplinary and multidisciplinary term? Is sustainable tourism an already defined concept? Can you build constructs and define sustainable tourism? What types of methods are used to measure sustainable tourism? and above all the questions arise what to measure in tourism? and for what to meas-

ure?, which agrees that “measuring tourism means questioning its very nature”(Boyer, 1964: 97).

In congruence with the proposed questions, there is a frequent problem of tourism managers and researchers, who try to pigeon-hole and delimit the tourism phenomenon within quantitative parameters that are easy to extract and measure.(Aires & Varum, 2018; Boyer, 1964; Fernández, 2001; Gómez Nieves & Rodríguez Bocanegra, 2018; Hernández Nanclares et al., 2002; Leguizamón, 2018; Ortega et al., 2018; Sanz & Insúa, 2003), but as well as, in research by (Brazales Herrera et al., 2019) denotes the lack of real, truthful data and information of the tourism sector to be able to achieve the measurement objective, despite the information must be publicly known, that is, “official statistics are a public good and as such should be available to citizens to assess the evolution of the economy and society” (Leguizamón, 2018: 13). It is therefore that the objective of the research.

Despite the fact that there are satellite accounts (Antolini & Grassini, 2020; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2008), tourist barometers(Bond & McDonald, 1978; Dmitrović et al., 2009), tourist observatories (Brazales et al., 2018; Elouali et al., 2020; Espinosa et al., 2020; D. Liu & Dewanker, 2017), and other reference statistical documents of the (World Tourism Organization, 2021), only allow to have macro and general data of the tourist activity through international tourist arrivals.

The importance of being able to measure tourism emphasizes its positive and negative effects that activity in the localities entails, as such, that tourism development is achieved with the availability of activity measurements through sectoral statistics, but that, despite efforts to control the tourist phenomenon, degrading factors have been evidenced in the territories (Y. Liu et al., 2020; Moreno-Gené et al., 2020; Q. Zhang et al., 2020) due to the effects of early and poorly planned tourism (Aledo et al., 2007; Maldonado et al., 2006; Marins, 2015; Santos, 2004).

We live in a limited world with unlimited needs and tourists are effectively those subjects of the activity with great requirements, expectations and acquisition of unique experiences in the territories, which go hand in hand with the visitor's spending capacity, which is helpful to the law of market supply, defining that the higher the price increases the quantity supplied increases(Wainer, 2009), therefore it is defined in an uncontrolled expansion of the tourist offer(Armendáriz et al., 2014; Ivars-Baidal, 2001; A. G. Morales, 2006), which in the words of (Ruda, 2016) a destination with a damaged environment loses its attractiveness and this causes an increase in the construction of new tourist destinations, and resulting in deterioration of the ecosystem, tourism-phobia, economic crises, the same factors that are demarcated from the lack of quantifiable data for the decision making (Ait-Yahia Ghidouche & Ghidouche, 2019; Barrado-Timón & Hidalgo-Giralt, 2019; Johnson & Sieber, 2011).

Joining the problem, tourism researchers have also found qualitative ways to approach the measurement of tourism with cartographic analysis methods to study the evolution of the recreational tourism system. (Koroleva & Brazales, 2020), or content analysis with a rhetorical nature and that sustainable tourism represents a union of indirect indicators of the impacts of tourism activity (Brauer & Dymitrow, 2021).

As a complement to these methods, there is the MICMAC analysis or Multiplication Cross Impact Matrix Applied to a Classification, It was developed in 1971 by Michel Godet and applied to the key development factors of nuclear energy in 1974 with JC Duperrin. It was originated to ask good questions and identify key variables despite the fact that authors such as (Baena, 2015; X. A. A. Morales, s. f.; Says, 2014; Uribe & Vargas, 2016; Vásquez et al., 2005; Arango Morales & Cuevas Pérez, 2014) define that it was created in 2000 by Godet.

The MICMAC has been used in articles applied to network maps in tourism and narrative interviews to address the variables

in significant maps within its network, inspired by concepts from formal network analysis and meeting qualitative standards (Herz et al., 2015) and that they connect in the form of nodes (Lendaris, 1980) or in turn in determining the conceptualization of tourism and making clarifications that affect specific situations by linking the results provided by experts and relating their hierarchy of impact between the same variables, (Arango Morales & Cuevas Pérez, 2014), even said author renames it as a mixed method, on the other hand, its application is emphasized in defining variables that base a process of intervention in organizations, determining fundamental factors in undertakings. (Uribe & Vargas, 2016; Hernández, 2011) and analysis of future multiple and prospective scenarios for projects (Alexandra V. Cely B, 1999) (Leon Ganatios & Díaz Jiménez, 2018; Dema & Barberá, 2010) in the field of tourism in order to determine factors of competitiveness of the destination (Machado et al., 2014).

Another qualitative method that is used in measuring tourism is the documentary analysis that several authors have been studying over time, with the aim of emphasizing its degree of importance, dimensions; María Pinto Molina, 1989; Alonso, 1986; Díaz & Vega-Valdés, 2003; Pinto Molina & Amat, 1991) concept and structure (Pérez & Rodríguez, 1994) or its need for use in all sciences as an integrative process (Dulzaides Iglesias & Molina Gómez, 2004) and that is supported by technology (Borja & Perez, 2019).

Thus, when used in various areas of knowledge, especially in the area of tourism in historical analysis, tourism quality, creation of destinations, conceptualization of tourism, evolution of tourism and promotion (Amboage, 2015; Caiza & Molina, 2012; Canul & Santander, 2014; Flores et al., 2017; Fuentes-Doria et al., 2019; Medina et al., 2019; Mikery Gutiérrez et al., 2014), resulting in new current documents of tourism theory and its measurement.

Thus, in the search for the literature, authors found with studies and models to measure sustainable tourism using quantitative methods such as: accounting and analytical (Hernández et al., 2019; Masih et al., 2018; Morillo, 2009; Peral et al., 2010; Tuero & Arturo, 2017) that are easily adapted to a global measure and tourist destinations, as well as methods based on the tourist's stay in lodgings, counting at the borders or probabilistic survey (Boyer, 1964); or through the measurement of innovation in tourism with input variables (determinants, driving forces, sources of knowledge and policies) and output (measures, effects, implications and impacts) (Jacob et al., 2003; Mohd Bukhari & Faiz Hilmi, 2012). Approaches with factor analysis methods have also been implemented (Brida et al., 2012; Fernández, 2001; Manjón & López, 2008; A. F. Morales & Toledano, 2018; Vivek, 2021) where the relationship of variables directly implicit in tourism predominates.

On the other hand, a quantitative method such as least squares, which is attributed to Adrien Marie Legendre (1752-1833) (Denis, 2000) who gave an exact method to regression to get more exact values. Nevertheless, (Denis, 2000) quoting (Stigler, 1986), discusses the origin of least squares, alluding to the fact that they were discovered in 1805 by Legendre (Legendre, 1806) and by Gauss in 1809 (Gauss, 1809), but that Sir Galton shaped them and coined the term in 1885 is also widely used to measure tourism.

The literature review affirms that the use of this method in the social sciences is useful in the relationship of the variables (Leyva Cordero & Olague de la Cruz, 2014; Vega, 2004), focusing work on areas of tourism research, with the objectives of determining a relationship between economic growth, environmental degradation, tourism development in the territories and at the same time causes of the different trends of tourist flows and the relationship of tourism development with the quality of the tourist offer and labor skills of its workers

(Adedoyin & Bekun, 2020; Alpler & Arasli, 2020; Balsalobre-Lorente & Leitão, 2020; Di-Clemente et al., 2020; Feshari & Hosseinzadeh, 2018; Galeazzo et al., 2021; Isa et al., 2018; Khan & Hou, 2021a, 2021b; Khoi et al., 2020; Kucukergin & Gürlek, 2020; Leitão & Lorente, 2020; Moreo et al., 2020a, 2020b; Pérez-Rodríguez et al., 2021; Rasoolimanesh et al., 2021; Sokhanvar et al., 2018; Susanto et al., 2020; Xie et al., 2021; Xu et al., 2020), which reflects the popularity and effectiveness of the method.

In relation to the topic and the problem, the linear regression method appears within a series of quantitative methods as one of the most popular in most areas of scientific knowledge due to its applicability and easy understanding when forecasting and making deductions.

Therefore, Sir Francis Galton is the founder of linear regression and correlation statistical techniques in an anthropometric study. (Castro & Serrano, 2012; Goldstein, 2012; Leal-Cornejo et al., 2019; Pearson, 2011; Senn, 2011; Stanton, 2001) in his book "Natural inheritance" in 1889, although the correlation of regression was more prominent in the works of Karl Pearson (Denis, 2000) (Stanton, 2001).

The linear regression model is very generic, for reasons of its use in almost all fields of science as determined by the search for successful cases of its application such as: economic studies, local development, crisis, income, production (González, 2017; Herrera, 2008; Instituto Tecnológico Metropolitano et al., 2015; Madariaga et al., 2013; Nieto, 2009; Quintero & Coello, 2006; Ramajo & Hernández, 1994; Rodriguez, 2009; Villascuerna et al., 2004). At the same time, in the business, advertising and quality fields (Arellano Cepeda et al., 2017; Casielles et al., 2000; Falquez Arce et al., 2017; López & Ruiz, 2011; Quispe Fernández et al., 2016). In the agricultura (Carrasquilla-Batista et al., 2016; Guerra Bustillo et al., 2014), engineering (Campos-Aranda, 2011; García-Rodríguez et al., 2017; J. M. A. Gómez, 2014; R. S. Gómez & Martínez, 2017; Minnaard,

2011) and in the medical and epidemic fields (Bleda Hernández & Tobías Garcés, 2002; Coelho-Barros et al., 2008).

This analysis emphasizes the popularity of the method and its use in all sciences and especially it is used in the branch of tourism to determine causes of economic, social, and ecological development in localities and to understand and control the tourism phenomenon (Aliyeva et al., 2019; Awad & El-Sayed, 2021; Buallay et al., 2021; Forés, 2019; Halid & Abdul, 2018; Ignatenko et al., 2020; Kruger & Viljoen, 2021; S. C. López, 2020; Prapasawasdi et al., 2018; Revida et al., 2018; Sánchez-Valdés et al., 2021; Toanoglou et al., 2021; Wang & Chen, 2021; Yao et al., 2021; Zhang et al., 2018) or in turn determine factors that affect tourism sustainability such as customer service or gastronomy (Babolian Hendijani, 2020) and even for the determination of positive impacts on residents of tourism in their areas, and that the perceived economic and environmental impacts of tourism significantly influence the general satisfaction of residents with tourism (Ngowi & Jani, 2018).

Furthermore, the advantages of using the method are very clear, such as that it approximates the relationship between a dependent variable and independent variables "n" times; determines a causal relationship between the dependent variable and the independent variable, in addition to determining the incidence of variations or changes in the independent variables on the dependent variable. But, on the other hand, the method can also have disadvantages and that, linear regression only models the relationships between dependent and independent variables that are linear. It is assumed that there is a linear relationship between them which is sometimes incorrect and is very sensitive to anomalies in the data (or outliers). Now with regard to sustainable tourism studies are related to el displacement of tourists from their place of origin to other destinations, the same displacement that is influenced by the motivation of the trip and the morbidity that the destination generates, that is, by the leisure and



recreation activities that can be carried out and in addition to enjoying and learn about new cultural and natural attractions and their impacts on the territory.

Therefore, tourism planning is rooted in promoting the different tourist destinations and their resources, but at the same time to recover, remodel, rebuild or in turn also create tourist attractions that provoke and attract visitors to form a tourism demand for the destination. The wealth of a people is measured according to its culture and traditions, but in postmodernism it breaks the paradigm of the single culture and globalizes it. This means that, since the beginning of the 21st century, a process of tourist deconcentration and differentiation has been observed that has allowed the emergence of various tourist destinations, this in response to the motivations of a demand interested in discovering new travel options that satisfy their personal needs.

All this led to an understanding of being able to industrialize tourism but also ensuring environmental sustainability and improving the quality of the environment in which people live. (Brazales & Koroleva, 2019). Despite the fact that "it is also worth highlighting the theoretical and practical difficulties when it is necessary to value environmental goods and flows and human and social capital, due to the lack of adequate statistical data for their estimation" (Hernández et al., 2019: 908).

From the aforementioned statements, it is argued that sustainable tourism is a complex notion, since, at the same time, it represents a sector of the state economy and that, at the same time, it is a mode of leisure and use of free time with the objective of the search for new experiences, both in urban / rural areas, in addition the same authors confer a very relevant statement when pronouncing in their speech that alternative tourism is implicit in sustainable tourism (Brazales et al., 2020) and that forms a part of its measurable constructs.

In accordance with the theories that support sustainable tourism, the General Systems Theory converges (Andriani & Parise, 2017; Cekan & Marian, 2015; Hemavathy &

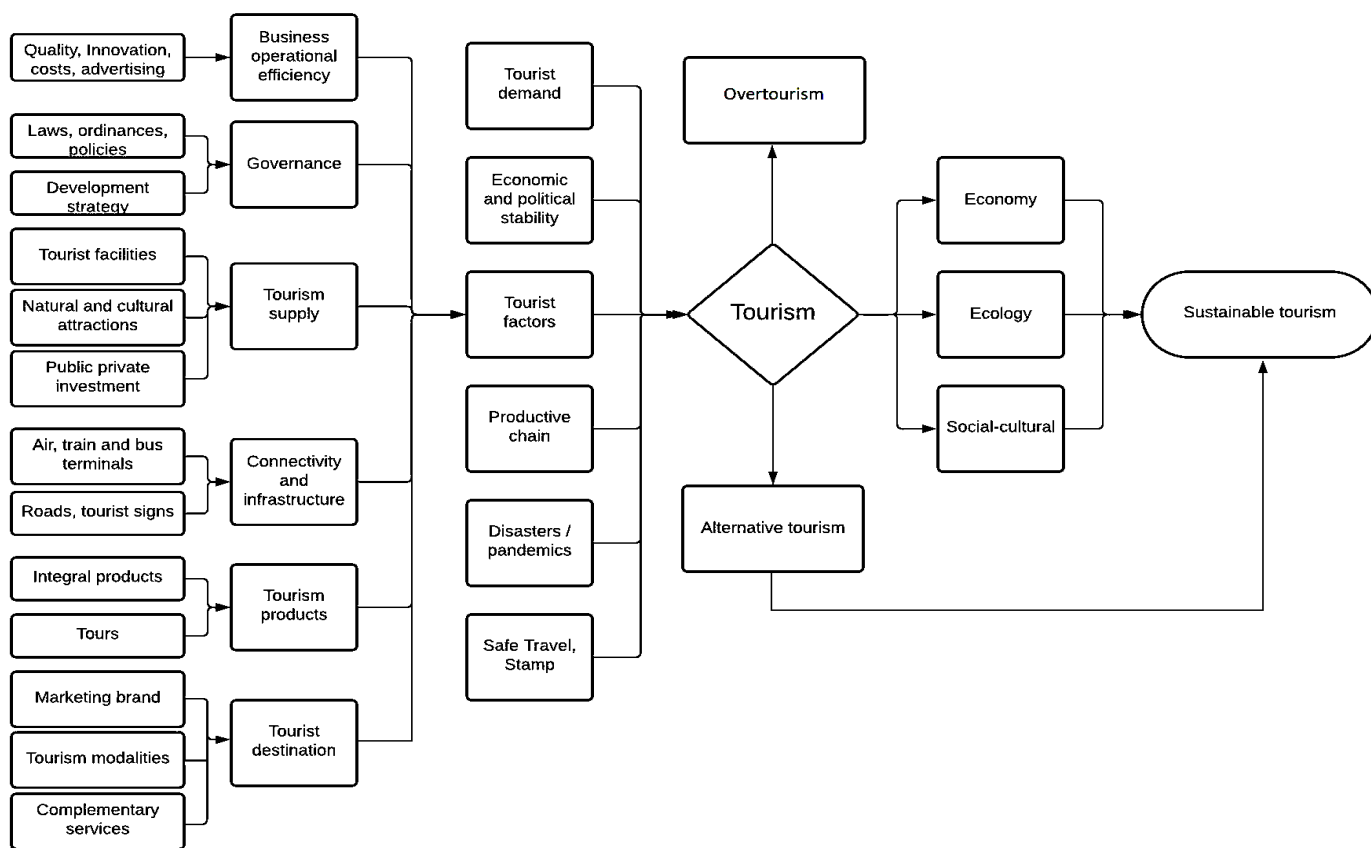
Soundararajan, 2016), which allowed sustainable tourism to be specified as an interconnected set of elements that are added to tourism supply and demand, thus defining itself as "one that fully takes into account the current and future economic, social and environmental repercussions to satisfy the needs of visitors, industry, environment and host communities" (Hernández et al., 2019). In other words, sustainable tourism commits to a tourism planning rooted in the public and economic policy of the countries, where efforts to combat the deterioration of the environment, acculturation, labor exploitation and the flight of active labor from the region are focused in the locality helping with the economic interests of both tourism companies and recipient towns.

Likewise, the measurement of sustainable tourism allows a better use of resources and participation of residents (Vivek, 2021), in addition to a balance between heritage and mass tourism with the life of the locals (Valls & Roca, 2021), and ultimately the general progress of the economy in the long term (León-Gómez et al., 2021), thus becoming the term sustainable tourism in the mainstream of tourism studies (Brauer & Dymitrow, 2021) and even a world-class badge (Bilbao-Terol & Bilbao-Terol, 2020).

It is evident that the method is widely used, but it is extrapolated from different areas of knowledge to tourism and there is no model clearly for tourism. In this virtue the **objective of the research** is framed – to approximate an explanation of the elements of sustainable tourism quantitatively through a linear regression.

**Materials and methods** – have a quantitative, mathematical-statistical, non-experimental and documentary bibliographic approach.

**Results and Discussion.** Starting from the analysis of tourism from a systemic perspective (figure 1), the construction of the tourism understanding is evidenced through several elements, with the objective of establishing what is the sustainable development of tourism and the following systematic model was obtained.

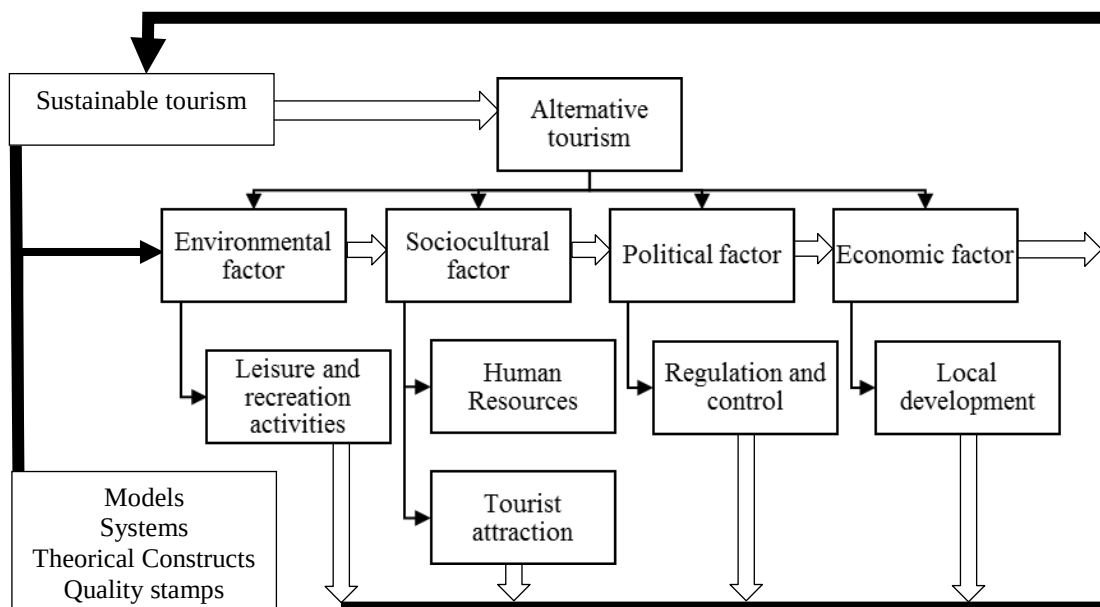


**Fig. 1. Systemic model of tourism with its implicit variables**  
**Рис. 1. Системная модель туризма с ее неявными переменными**

Figure 1 determined the conformation of sustainable tourism by three main axes (economic, ecological, socio-cultural), these indicators appear due to the effects of tourist activity, that is, without tourism, sustainable tourism could not exist. In turn, tourism tends to make its way to an alternative tourism that will give way directly to a sustainable tourism and detaching itself from an overtourism. It

should be noted that tourism is made up of several variables that can be measured separately and together at the same time.

From this understanding, a construction of figure 2 was started, which allows a better delimitation of sustainable tourism in order to simplify it and be able to start with a regression model.



**Fig. 2. Generic model of interrelated components of sustainable tourism**  
**Рис. 2. Обобщенная модель взаимосвязанных компонентов устойчивого туризма**

Figure 2 compromises the intrinsic relationship of the components that sustainable tourism contains, having to emphasize that it is made up of alternative tourism and the sum of more models, systems, theoretical constructs and distinctive tourist quality based on ecological impact factors, sociocultural, political and economic.

Therefore, the relationship between the variables alternative tourism (TA) and sustainable tourism (TS) can be shown mathematically in formula 1.

$$R = TA \in TS \quad (\text{Formula 1})$$

In congruence with what is framed, tourism sustainability seen from the economic-mercantile side, can be formed in the same way from several theoretical constructs that approximate its understanding, as detailed in figure 3.

Figure 3 commits alternative tourism as the sum of interactions of a tourism market,

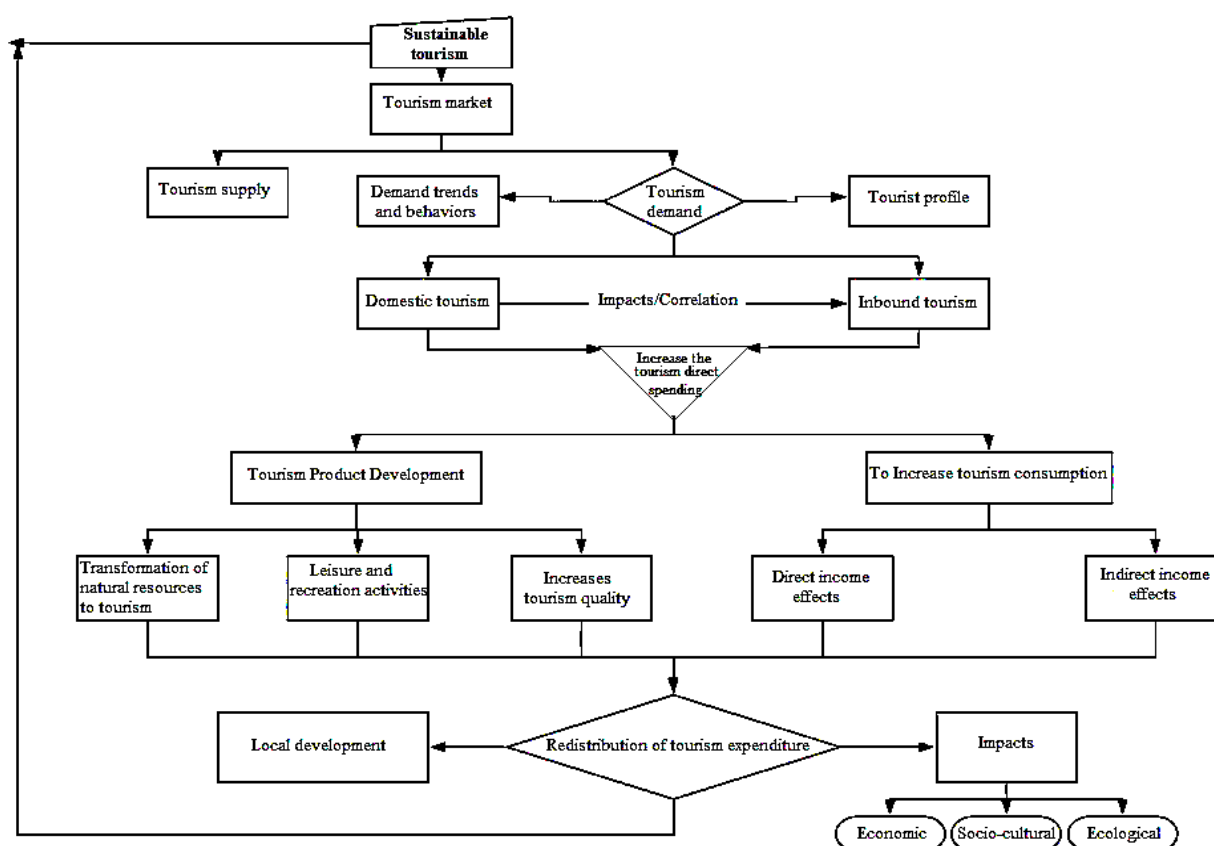
which starts from the supply and demand of goods and products and services, which together with tourist spending generate impacts and the economic resources necessary for the conformation of quality tourism products, that is, investment in the tourism sector that, in the end, will lead to a redistribution of wealth in the locality, raising its standard of living.

Now, with the understanding of sustainable tourism, and excavation between its elements, variables, dimensions and theoretical constructs and applying the regression analysis (formula 2) it was possible to propose an equation (formula 3) that shows how all the dependent variables are related to the independent.

The linear regression formula is as follows:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

(Aalen, 1989) (Formula 2)



**Fig. 3. Input-output model of sustainable tourism from an economic market perspective**  
**Рис. 3. Модель "Затраты-выпуск" устойчивого туризма с точки зрения экономического рынка**

From formula 1, "y" was replaced by "F" which means the function of the equation, that is, it is the dependent variable that is the result of the interaction between the variables included in sustainable tourism. In addition, the model without intercept is considered according to the elements of figure 2, where  $X_1$  was replaced by the construct of environmen-

tal factors with the letter "A",  $X_2$  with the construct of sociocultural factors with the letters "SC",  $X_3$  by the construct of political factors with the letter "P" and  $X_4$  by the construct of factors economic with the letter "E", resulting in formula 3:

$$F = \beta_1(A_1 + A_2 + \dots A_n) + \beta_2(SC_1 + SC_2 + \dots SC_n) + \beta_3(P_1 + P_2 + \dots P_n) + \beta_4(E_1 + E_2 + \dots E_n) + \varepsilon \quad (\text{Formula 3})$$

Then, by shaping the relationship between the economic, socio-cultural, political, economic constructs and the various constructs, an understanding was obtained embodied in formula 4, where it is estimated that sustainable tourism is equal to the relationship

that is included by the summation of the functions (constructs), plus the models, systems, other constructs, indicators and other variables that were not considered in formula 3, denoted by a:



$$TS = R \subset \sum F_n + Models_n + Systems_n + Constructs_n + Indicators_n + u_n \text{ (Formula 4)}$$

From this it is concluded that  $\exists TA \in TS$  that can be approximated by the regression equation in the various constructs.

It should be noted that, like any regression, the measurement presents a margin of error, the same as that expressed in formula 5.

$$E = F - TS \quad \text{(Formula 5);}$$

Where, E is the error, F is the function (formula 3) and TS is sustainable tourism.

This error can be measured relatively and starting from formula 5 a new expression (formula 6) is obtained as follows.

$$E_r = \frac{\text{Error}}{TS} \left( \frac{F - TS}{TS} \right) \times 100\% \text{ (Formula 6)}$$

Where,  $E_r$  is the relative error.

The proposed regression model will be, the more robust the more elements are considered within each construct of the elements of the independent variables. In relation to future work, the task remains to generate the appropriate constructs to estimate the proposed regression equation.

**Conclusions.** The usefulness of the regression method is that it allows to measure the effect of each construct on the variable that describes sustainable tourism, and it is more efficient if it is extrapolated to a generic formula applicable to the tourist area. In this sense, the adjustment and construction of the constructs necessary to present a calibration exercise that allow the proposed regression to be concretely estimated will remain as a future line of work. Likewise, it should be noted that its application is easy to understand and comprehend, and models, systems, indicators and other constructs can also be added to the formula that the researcher considers pertinent, which contributes significantly to the improvement of tourism management. of the territories in a sustainable way.

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

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

## References

- Aalen, O. O. (1989), "A linear regression model for the analysis of life times", *Statistics in Medicine*, 8, pp. 907-925.
- Adedoyin, F. F. & Bekun, F. V. (2020), "Modelling the interaction between tourism, energy consumption, pollutant emissions and urbanization: Renewed evidence from panel VAR", *Environmental Science and Pollution Research*, 27 (31), pp. 38881-38900.
- Ayres, J. D. M. and Varum, S. A. (2018), "Studies on measuring innovation in travel companies: a literature review", *Research and prospects in Tourism*, 27 (1), pp. 102-120
- Ait-Yahia Ghidouche, K. & Ghidouche, F. (2019), "Community-based ecotourism for preventing overtourism and tourismophobia: Algerian associations' viewpoints", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11 (5), pp. 516-531.
- Alexandra, V. and Selly, B. (1999) "Scenario methodology for prospective studies", *Engineering and Research*, 44, pp. 26-35.
- Aliyeva, S., Chen, X., Yang, D., Samarkhanov, K., Mazbayev, O., Skenuly, A., Issanova, G., & Kozhokulov, S. (2019), "The socioeconomic impact of tourism in East Kazakhstan Region: Assessment approach", *Sustainability (Switzerland)*, 11 (17).
- Alonso, V. C. (1986), "Our model of documentary analysis", *ANABADA Bulletin*, 36 (3), pp. 419-434.
- Alpler, N. N. & Arasli, H. (2020), "Can hindrance stressors change the nature of perceived employability? An empirical study in the hotel industry", *Sustainability (Switzerland)*, 12 (24), pp. 1-13.
- Andriani, G. F. & Parise, M. (2017), "Applying rock mass classifications to carbonate rocks for engineering purposes with a new approach using the rock engineering system", *Journal of Rock Mechanics and Geotechnical Engineering*, 9 (2), pp. 364-369.
- Antolini, F. & Grassini, L. (2020), "Methodological problems in the economic measurement of tourism: The need for new sources of information", *Quality and Quantity*, 54 (5-6), pp. 1769-1780.

- Arellano Cepeda, A., Quispe Fernandez, G., Avery Nina, and D. Escobar Mamani, F. (2017), "Study of the Application of the Method of Cost ABC Mypes in Ecuador," *Journal of Research Altoandinas*, 19 (1), pp. 33-46.
- Armendariz, A. M., Concha, J. S. P. and Burrola, V. D. L. O. (2014), "Repositioning for consolidated tourist destinations: the case of Los Cabos, Mexico", *A travel notebook*, 33, pp. 271-295.
- Ascanio, A. (2010), "El objeto del turismo: Una posible ciencia social de los viajes", *PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural*, 8 (4), pp. 633-641.
- Babolian Hendijani, R. (2020), "Food as a sustainable alternative tourism promotion in 3S destinations", *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11 (2), pp. 377-387.
- Baena, G. (2015), *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina*. PE300414, 644 p.
- Balsalobre-Lorente, D. & Leitão, N. C. (2020), "The role of tourism, trade, renewable energy use and carbon dioxide emissions on economic growth: Evidence of tourism-led growth hypothesis in EU-28", *Environmental Science and Pollution Research*, 27 (36), pp. 45883-45896.
- Barrado-Timón, D. A. & Hidalgo-Giralt, C. (2019), "Golden hordes or mere barbarians? Discourses on tourism, touristification, and tourismophobia in Madrid's Lavapiés neighborhood", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 83.
- Bilbao-Terol, A. & Bilbao-Terol, C. (2020), "Measuring the economic impact of a voluntary sustainable tourism certification", *Sustainability (Switzerland)*, 12 (13).
- Bleda Hernández, M. J. y Tobias Garcés, A. (2002), "Aplicación de modelos de regresión para modelar censuras epidemiológicas variables", *Boletín Sanitario*, 16 (2), PP.188-195.
- Bond, M. E. & McDonald, B. (1978), "Tourism Barometers: The Arizona Case", *Journal of Travel Research*, 17 (2), pp. 14-17.
- Borja, M. E. and Perez, M. M. (2019), "Big data: a documentary analysis of their use and application in the context of the digital age", *Journal Intangible Property*, 28, p. 273.
- Boyer, M. (1964), "Problems of statistical measurement of the tourist phenomenon", *Tourist research*, 1, pp. 97-124.
- Brauer, R. & Dymitrow, M. (2021), "The language of sustainable tourism as a proxy indicator of quality", *Sustainability (Switzerland)*, 13 (1), pp. 1-17.
- Brazales, D. & Koroleva, I. (2019), "A functional model for assessing the recreational potential of urban green areas using geoinformation technologies", *Research result. Business and Service Technologies*, 5 (4).
- Brazales, D., Quiñones, M. and Tapia, J. G. T. (2018), "Offering indicators for a tourist observatory focused on the provinces of certain areas of Ecuador", *ARIE*, 12 (22), pp. 121-134.
- Brazales, D., Tapia, J. & Koroleva, I. S. (2020), "Alternative tourism as a type of sustainable tourism", *Research result. Business and Service Technologies*, 6 (2).
- Brida, J. J., Riagno, E. and Aguirre, S. Z. (2012), "Perception of the inhabitants of acerca de los impacts on tourism de cruceros en la comunidad: unanalysis factorial y de clousteres", *Cuadernos de Tourism*, 29, pp. 79-107.
- Buallay, A., Al-Ajmi, J. & Barone, E. (2021), "Sustainability engagement's impact on tourism sector performance: Linear and nonlinear models", *Journal of Organizational Change Management*.
- Büscher, B. & Fletcher, R. (2017), "Destructive creation: Capital accumulation and the structural violence of tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, 25 (5), pp. 651-667.
- Bustamante, L. E. T., Uamex, T. and Nechar, M. S. (2015), Towards critical reflection in Modern Tourism Knowledge", *International Symposium on Tourism Research and National Research Symposium*, pp. 2357-6197.
- Caiza, R. and Molina, E. (2012), "Historical analysis of the evolution of tourism in the Ecuadorian territory", *RICIT: Journal of Tourism, Development and Good Life*, 4, pp. 6-24.
- Campos-Aranda, D. F. (2011), "Transmission of hydrological information poor multiple linear regression, with an optimal choice of regressors", *Agrobiology*, 45 (8), pp. 863-880.
- Canul, M. de L. M. and Santander, L. S. (2014), "Ecotags in sustainable Tourism", *Sustainable Travel: Journal of Tourism, Development and Competitiveness*, 26, pp. 102-125.
- Carrasquilla-Batista, A., Chacon-Rodriguez, A., Nunez-Montero, K., Gomez-Espinosa, O., Valverde, J., Guerrero-Barrantes, M., Carrasquilla-Batista, A., Chacon-Rodriguez, A., Nunez-Montero, K., Gomez-Espinosa, O., Valverde, J. & Guerrero-Barrantes, M. (2016), "Simple and multiple linear regression: applica-

tion in forecasting of natural variables associated with the growth of microalgal", *Journal "launched technology"*, 29, pp. 33-45.

Casielles R. V., Martin A. M. D. and Vi-jande M. L. S. (2000), "The impact of Calidad de servicio and su on meeting needs: a description of the foundations of the UN fundamentado and analysis combined with the establishment of strategic relations in the field of tourism management and development", *European Journal of Company Direction and Economics*, 9 (1), pp. 39-56.

Castillo, M. and Panosso, A. (2011), "Implications of epistemological research in tourism", *Studies and perspectives in tourism*, 20 (2), pp. 384-403.

Castro, A. E. & Serrano, M. M. G. (2012), *Some historical notes on correlation and regression and its use in the classroom*. 81, p. 10. Canarian Society Isaac Newton.

Cecan, S. & Marian, L. (2015), "Theoretical and Practical Considerations Regarding the Risk Factors in Organizational Communication", *Procedia Technology*, 19, pp. 1053-1058.

Coelho-Barros, E. A., Siimoens, P. A., Achkar, J. A., Martinez, E. Z. & Shimano, A. C. (2008), "A method for estimating linear regression: application of these clinics", *Columbia Journal of Statistics*, 31 (1), pp. 111-129.

De Morales, H. D. (2008), *Dynamics of tourism in the economy of El Salvador*, 9, p. 7.

Dema, K. M. and Barbera, (2010), "Offer tools to support the selection of key variables in the development of several scenarios based on "the Matrix multiplication of Kroisos" MIC-MAC", *4th international conference On industrial engineering and industrial management*, pp. 1688-1698.

Denis, D. (2000). *The origins of correlation and regression: Francis Galton or Auguste Bravet and the Error Theorists?* A paper presented at the 61st Annual Convention of the Canadian Psychological Association.

Diaz, M. S. and Vega-Valdez, J. C. F. (2003), "Some theoretical and conceptual aspects of documentary analysis and information analysis", *Information Sciences*, 34 (2), pp. 49-60.

Di-Clemente, E., Hernández-Mogollón, J. M. & Campón-Cerro, A. M. (2020), "Tourists' involvement and memorable food-based experiences as new determinants of behavioural intentions towards typical products", *Current Issues in Tourism*, 23 (18), pp. 2319-2332.

Dmitrović, T., Knežević Cvelbar, L., Kolar, T., Makovec Brenčič, M., Ograjensek, I. & Žabkar, V. (2009), "Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3 (2), pp. 116-126.

Dulside Iglesias, M. E. and Molina Gomez, A. M. (2004), "Analysis of documentation and information: Components of the UN Governance Process", *ACIMED*, 12(2), p.1.

Elouali, A., Alaoui, S. H., Ettahir, N., Khohmimidi, A., Motii, N., Rahali, K. & Kouzer, M. (2020), "Touristic's destination brand image: Proposition of a measurement scale for Rabat City (Morocco)", *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*, 5 (6), pp. 1750-1758.

Espinosa, C. P. H., Pungil, T. C. C., Kaisa, J. A. K. and Escalante, O. K. G. (2020), "Analysis of economic indicators of tourism for the province of Pastaza, focused on the tourist observatory" UEA", *Digital Explorer*, 4 (4), pp. 107-128.

Falkes arce, K., Silva guerrero, B., rojas Herrera, V., Falkes arce, K., Silva guerrero, B. y rojas Herrera, V. (2017), "Inversión publicitaria y su impacto en las medianas empresas de Guayaquil", *Desafíos. Revista de Ciencias administrativas y económicas*, 7 (14), PP.99-112.

Fernandez, M. C. L. (2001), *Dimensions and measurement of service quality in hotel companies*, P. 13.

Feshari, M. & Hosseinzadeh, H. (2018), "The relationship between health care and tourism demand in Iranian economy", *Regional Science Inquiry*, 10 (2), pp. 173-180.

Flores, A. B. H., Aguilar, M. E. P. and Garcia, J. A. (2017), "Documentary analysis of quality management systems using conceptual cartography " *Lattices: Education and Society*, 4, pp. 161-183.

Forés, B. (2019), "Beyond gathering the «low-hanging fruit» of green technology for improved environmental performance: An empirical examination of the moderating effects of proactive environmental management and business strategies", *Sustainability (Switzerland)*, 11 (22).

Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernandez, A. E., Diaz-Ballesteros, J. L. and Escudero-Garrido, Y. (2019), "Ethics and Sustainability in accounting management: a documentary analysis in a global context in the periods 2009-2018" *Accounting University of Antioquia*, 75, pp. 43-67

Galeazzo, A., Ortiz-de-Mandojana, N. & Delgado-Ceballos, J. (2021), "Green procurement

and financial performance in the tourism industry: The moderating role of tourists' green purchasing behaviour", *Current Issues in Tourism*, 24 (5), pp. 700-716.

Garcia-Rodriguez, M., Sanchez-Jimenez, A., Murcia, A., Perez-UZ, B., Martin-Cerezeda, M., Garcia-Rodriguez, M., Sanchez-Jimenez, A., Murcia, A., Perez-UZ, B. and Martin-Cerezeda, M. (2017), "The effect of temperature on the asymmetry of pilancons in the surrounding granite. Application of the linear regression model", *Bulletin of the Mexican Geological Society*, 69 (2), pp. 479-494.

Goldstein, H. (2012), "Francis Galton, measurement, psychometrics and social progress", *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 19 (2), pp. 147-158.

Gomez, J. M. A. (2014), " Application of linear regression models for determining tension and correlation; Application of linear regression models for determining current and voltage harmonics, *Energy Engineering*, 35 (3), pp. 234-241.

Gomez, R. S. and Martinez, E. R. (2017), "Quantitative methods for a linear regression model with multicollinearity: application to Treasury bill yields", *Journal of Quantitative Methods for Economics and Business*, 24, pp. 169-189.

Gonzalez, H. A. B. (2017), "Applying simple linear regression analysis to price estimates for Facebook, Inc. shares", *REICE: Electronic Journal of Research in Economic Sciences*, 5 (10), pp. 133-155.

Guerra Bustillo, K. V., Herrera Villafranca, M., Vasquez Alfonso, yu. and Quintero Bueno, A. B. (2014), "The contribution of statistics to the analysis of categorical variables: the application of categorical regression analysis in agricultural sciences", *Journal of Agricultural Technical Sciences*, 23 (1), pp. 68-73.

Halid, A. & Abdul, I. (2018), "The development model of socio-economic institution of community-based tourism village in Botubarani, Bone Bolango, Gorontalo Province, Indonesia", *Journal of Social Studies Education Research*, 9 (4), pp. 168-184.

Hemavathy, V. & Soundararajan, J. (2016), "Study skill techniques to reduce academic stress and improve coping mechanism", *Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences*, 7 (2), pp. 2121-2126.

Hernandez, A., Silva, E. and Sanchez, M. (2019) " Sustainable tourism and various ap-

proaches, approaches and tools for measuring them", *International Journal of Tourism and Cultural Heritage*, 17 (5), pp. 901-914.

Hernandez, K. A. K. (2011), " L'uso del metodo di analisi strutturale di MICMAC nel determinare i fattori fondamentali di un'impresa efficace nelle PMI di Cali-Colombia", *Free Enterprise*, 8 (1), pp. 175-191.

Herrera, J. (2008), "Chaos and Neural Networks in Economics and Finance interpreting ideal Disorder: Modeling and Forecasting", *Critical Thinking*, 8, pp. 131-142.

Hertz, A., Peters, L. and Truskat, I. (2015), "How to make a qualitative structural analysis", qualitative interpretation of network maps and narrative interviews. *Quality Social Research Forum*, 16 (1), p.52.

Isa, S. M., Chin, P. N. & Mohammad, N. U. (2018), "Muslim tourist perceived value: A study on Malaysia Halal tourism", *Journal of Islamic Marketing*, 9 (2), pp. 402-420.

Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A. & Mulet, J. (2003), "Innovation in the tourism sector: Results from a pilot study in the Balearic Islands", *Tourism Economics*, 9 (3), pp. 279-295.

Johnson, P. A. & Sieber, R. E. (2011), "An agent-based approach to providing tourism planning support", *Environment and Planning B: Planning and Design*, 38 (3), pp. 486-504.

Khan, I. & Hou, F. (2021a). "The dynamic links among energy consumption, tourism growth, and the ecological footprint: The role of environmental quality in 38 IEA countries", *Environmental Science and Pollution Research*, 28 (5), pp. 5049-5062.

Khan, I., & Hou, F. (2021b), "The dynamic links among energy consumption, tourism growth, and the ecological footprint: The role of environmental quality in 38 IEA countries", *Environmental Science and Pollution Research*, 28 (5), pp. 5049-5062.

Khoi, N. H., Phong, N. D. & Le, A. N.-H. (2020), "Customer inspiration in a tourism context: An investigation of driving and moderating factors", *Current Issues in Tourism*, 23 (21), pp. 2699-2715.

Koroleva, I. S. & Brazales, D. F. H. (2020), "Dynamics of development of the Belgorod tourist and recreational system: Cartographic interpretation", *Research result. Business and Service Technologies*, 6 (4).

Kruger, M. & Viljoen, A. (2021), "Terroir wine festival visitors: Uncorking the origin of be-



havioural intentions", *Current Issues in Tourism*, 24 (5), pp. 616-636.

Kucukergin, K. G. & Gürlek, M. (2020), "What if this is my last chance? Developing a last-chance tourism motivation model", *Journal of Destination Marketing and Management*, 18.

Leal-Cornejo, F., López-García, R. E., Martínez-Montiel, M. G., Tapia-Castillo, D. I. & León-Vázquez, I. I. de. (2019), "Análisis de Regresión y Correlación Lineal", *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 7 (13), pp. 62-64.

Leitão, N. C. & Lorente, D. B. (2020), "The linkage between economic growth, renewable energy, tourism, CO2 emissions, and international trade: The evidence for the European Union", *Energies*, 13 (18).

Lendaris, G. G. (1980), "Structural Modeling a Tutorial Guide", *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 10 (12), pp. 807-840.

León-Gómez, A., Ruiz-Palomo, D., Fernández-Gámez, M. A. & García-Revilla, M. R. (2021), "Sustainable tourism development and economic growth: Bibliometric review and analysis", *Sustainability (Switzerland)*, 13 (4), pp. 1-20.

Leyva Cordero, O. & Olague de la Cruz, J. T. (2014), "Modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares-PLS)", En K. Sáenz López & G. Tamez González (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*, 1, pp. 480-497.

Liu, D. & Dewanker, B. J. (2017), "A comparative study on user satisfaction with an observatory between Sarakura and Takato Mountain, Japan", *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 226 (1), pp. 793-800.

Liu, Y., Chin, W. L., Nechita, F. & Candrea, A. N. (2020), "Framing film-induced tourism into a sustainable perspective from Romania, Indonesia and Malaysia", *Sustainability (Switzerland)*, 12 (23), pp. 1-30.

Lopez, E. and Ruiz, M. (2011), "Data analysis with a generalized linear model. Appendix c R", *Spanish Journal of Pedagogy*, 69 (248), pp. 59-80.

Lopez, S. C. (2020), "Anthropogenic impact on the geomorphology and morphodynamics of the coastal zone of the La Paz Lagoon, Baja California Sur, Mexico". *Geographical Research*, 103.

Madariaga, D. F. K., Rodriguez, J. L. G., Lozano, M. R. and Vallejo, E. H. S. (2013),

Applying linear regression to the problem of poverty", *Interaction*, 12, pp. 73-84.

Manjon, J. V. G. and Lopez, M. del C. P. (2008), "A degree in tourism: an analysis of professional competencies", *Travel Notebooks*, 21, pp. 67-83.

Marins, S. R. (2015), *The perceived impact of tourism a comparative study with residents and sector workers in Rio de Janeiro, Brazil*, 21p.

Masih, M., Jozi, S. A., Lahijanian, A. A.-M., Danehkar, A. & Vafaeinejad, A. (2018), "Capability assessment and tourism development model verification of Haraz watershed using analytical hierarchy process (AHP)", *Environmental Monitoring and Assessment*, 190 (8).

Medina, P. S., Sanchez, J. R. V. and Alvarez, U. T. S. (2019), "A documentary analysis of the quality and safety of tourism in Tungurahua, Ecuador holidays", *Journal UNIANDÉS Episteme*, 6 (1), pp. 96-110.

Mikeri Gutierrez, M. J., Perez-Vazquez, A., Mikeri Gutierrez, M. J. and Perez-Vazquez, A. (2014), "Methods for analyzing the tourist potential of rural areas", *Mexican Journal of Agricultural Sciences*, 5, pp. 1729-1740.

Mohd Bukhari, A. M. & Faiz Hilmi, M. (2012), "Challenges and outcome of innovative behavior: A qualitative study of tourism related entrepreneurs", *Journal of technology management & innovation*, 7 (2), pp. 131-143.

Molina, M. Pinto and Amat, C. B. (1991), "Documentary analysis: Fundamentals and procedures", *Spanish Journal of Scientific Documentation*, 14 (3), p.368.

Molina, M. Pinto and Amat, C. B. (1991), "Documentary analysis: fundamentals and procedures", *Spanish Journal of Scientific Documentation*, 14 (3), p.368.

Molina, Maria Pinto. (1989), "Introduction to documentary analysis and its levels: content analysis", *ANABADA Bulletin*, 39 (2), pp. 323-342.

Morales, A. F. and Toledano, M. K. M. (2018), "Seasonality of cruise tourism in Spanish ports. A multidimensional approach", *Journal Steps of Tourism and Cultural Heritage*, 16 (1), pp. 253-264.

Morales, A. G. (2006), "Urbanism and the growth of tourism in Lanzarote in the second half of the XX century", *Documents on Geography*, 44, pp. 39-57.

Moreno-Gené, J., Daries, N., Cristóbal-Fransi, E. & Sánchez-Pulido, L. (2020), "Snow

tourism and economic sustainability: The financial situation of ski resorts in Spain", *Applied Economics*, 52, pp. 5726-5744.

Moreo, A., Cain, L. & Chang, W. (2020a), "Antecedents and consequences of anger among restaurant employees", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, pp. 37-47.

Moreo, A., Cain, L. & Chang, W. (2020b), "Antecedents and consequences of anger among restaurant employees", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, pp. 37-47.

Morillo, M. (2009), "Activity-based cost system for tourist accommodation institutions", *Managerial Vision*, pp. 67-84.

Ngowi, R. E. & Jani, D. (2018), "Residents' perception of tourism and their satisfaction: Evidence from Mount Kilimanjaro, Tanzania", *Development Southern Africa*, 35 (6), pp. 731-742.

Ortega, Y. K., Espinosa, M. A. P. and Juka, F. D. U. (2018), "The impact of tourism on the local economy. The need for measurement at the Equator", *Journal of Scientific Research: Social Sciences Killkama*, 2 (3), pp. 153-160.

Palafox, A. M. (2016), "Tourism and Ecological Imperialism: Capital and its dynamics of expansion", *Political Ecology*, 52, 18-25.

Panosso, A. P. (2007), "The philosophy of tourism: an epistemological proposal", *Research and prospects in tourism*, 16 (4), pp. 389-402.

Peña Vera, T. and Pirela Morillo, J. (2012), "The complexity of documentary analysis", *Information, culture and society*, 16, pp. 55-81.

Peral, F. J. B., Lozano, M. G., Casas, F. M. G. and Lozano-Oyola, M. (2010), "Synthetic indicators of sustainable tourism: an application for tourist destinations in Andalusia", *Electronic Journal of Communications and Works of ASEPUMA*, 11, pp. 85-118.

Perez, R. and Rodriguez, Y. (1994) "Documentary analysis. Terminological bases. Conceptualization and operational structure", *ProQuest*, 17 (2), p.234.

Perez-Rodríguez, J. V., Rachinger, H. & Santana-Gallego, M. (2021), "Testing the validity of the tourism-led growth hypothesis under long-range dependence", *Current Issues in Tourism*, 24 (6), pp. 768-793.

Prapasawasdi, U., Wuttisittikulkij, L., Borompichaichartkul, C., Changkaew, L. & Saadi, M. (2018), "Cultural tourism behaviors: Enhancing the influence of tourists' perceptions on local Thai food and culture", *Open Psychology Journal*, 11 (1), pp. 184-197.

Quintero, L. V. S. and Coelho, C. A. C. (2006), "Introduction to Evolutionary Computing and its application in Economics and Finance", *Introduction to Evolutionary Computing and some of its applications in Economics and Finance, Journal of Quantitative Methods for Economics and Business*, 2, pp. 3-26.

Quispe Fernandez, G. M., Arellano Cepeda, O. E. and Ayaviri Nina, D. (2016), "The application of auditing in Ecuador's MyPES: a demand study", *Journal of Research Altoandinas*, 18 (4), pp. 483-496.

Ramajo, J. and Hernandez, J. (1994), "Estimating consumer income responses: Applying a discontinuous linear regression model to tranches", *Applied Economics Studies*, 1, pp. 61-86.

Rasoolimanesh, S. M., Khoo-Lattimore, C., Md Noor, S., Jaafar, M. & Konar, R. (2021), "Tourist engagement and loyalty: Gender matters?", *Current Issues in Tourism*, 24 (6), pp. 871-885.

Ruda, A. (2016), "Spatial decision support using data geo-visualization: The example of the conflict between landscape protection and tourism development", *Journal of Maps*, 12 (5), pp. 1262-1267.

Sánchez-Valdés, A., Nava-Rogel, R. M. & Delgado-Cruz, A. (2021), "Motivations for msme in tourism to become certified in quality. Empirical evidence in the state of Mexico", *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (93), pp. 349-369.

Santos, J. L. K. (2004), "Economic, socio-cultural and environmental impacts of tourism and its links to sustainable tourism", *Annals of the Museum of America*, 12, pp. 263-274.

Sans, R. P. and Insua, J. A. S. (2003), "The impact of sports on the economy: measurement problems", *RAE: Asturian Journal of Economics*, 26, pp. 61-84.

Senn, S. (2011), "Francis Galton and regression to the mean", *Significance*, 8 (3), pp. 124-126.

Sokhanvar, A., Aghaei, I. & Aker, Ş. (2018), "The effect of prosperity on international tourism expenditure", *Tourism Review*, 73 (1), pp. 44-54.

Stanton, J. M. (2001), "Galton, Pearson, and the Peas: A Brief History of Linear Regression for Statistics Instructors", *Journal of Statistics Education*, 9 (3).

Susanto, J., Zheng, X., Liu, Y. & Wang, C. (2020), "The impacts of climate variables and

climate-related extreme events on island country's tourism: Evidence from Indonesia", *Journal of Cleaner Production*, 276.

Uribe, R. I. P. and Vargas, H. A. (2016), "Using the MICMAC method to determine intervention processes in organizations", *Science and Air Power*, 11 (1), pp. 92-105.

Valls, F. & Roca, J. (2021), "Visualizing digital traces for sustainable urban management: Mapping tourism activity on the virtual public space", *Sustainability (Switzerland)*, 13 (6).

Vases, A. G., Redas, M. N. M. and Rodriguez, H. A. R. (2005), "Structural analysis", *The method of perspective*, 24, p. 68.

Villascuerna, J. J., Redondo, Y. P. and Lamata, L. F. (2004), Villascuerna, "Application of survival analysis to research in the field of enterprise economics", *Notebooks of Economics and Enterprise Management*, 19, pp. 81-114.

Vivek (2021), "An empirical study of residents' attitudes for sustainable tourism development in Himachal Pradesh", *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 14 (1), pp. 128-137.

Wang, L.-J. & Chen, M.-H. (2021). "Non-linear Impact of Air Quality on Tourist Arrivals: New Proposal and Evidence", *Journal of Travel Research*, 60 (2), pp. 434-445.

Xie, G., Qian, Y. & Wang, S. (2021), "Forecasting Chinese cruise tourism demand with big data: An optimized machine learning approach", *Tourism Management*, 82.

Xu, F., Huang, L. & Whitmarsh, L. (2020), "Home and away: Cross-contextual consistency in tourists' pro-environmental behavior", *Journal of Sustainable Tourism*, 28 (10), pp. 1443-1459.

Yao, L., Ma, R. & Wang, H. (2021), "Baidu index-based forecast of daily tourist arrivals through rescaled range analysis, support vector regression, and autoregressive integrated moving average", *Alexandria Engineering Journal*, 60 (1), pp. 365-372.

Zhang, J., Morrison, A. M., Tucker, H. & Wu, B. (2018), "Am I a Backpacker? Factors Indicating the Social Identity of Chinese Backpackers", *Journal of Travel Research*, 57 (4), pp. 525-539.

Zhang, Q., Liu, Y., Liu, L., Lu, S. & Zhang, J. (2020), "Strategy analysis for the interaction between tourism development and local eco-environment in traditional villages", *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 21 (6), pp. 2279-2289.

#### Information about the authors

**Diego F. Brazales**, Associate Professor of the Faculty of Economics and Business  
**Leovardo Mata**, Research PhD professor of the Faculty of Economics and Business

**Carlos G. Albán**, Head of the Faculty of Tourism, Department of Economics, Management and Commerce

#### Данные об авторах

**Брасалес Эррера Диего**, доцент-исследователь факультета экономики и бизнеса

**Мата Мата Леовардо**, доктор философских наук, профессор-исследователь факультета экономики и бизнеса

**Альбан Янес Карлос**, заведующий кафедрой туризма факультета экономических наук, управления и торговли

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.48

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

Морозов М. М.

Концепция устойчивого развития туризма в условиях новой реальности

АНО ВО «Российский новый университет»,  
ул. Радио, 22, Москва 105005, Россия  
e-mail: [m.morozov@bk.ru](mailto:m.morozov@bk.ru)

Статья поступила 09 июня 2021 г.; принята 13 июля 2021 г.;  
опубликована 30 сентября 2021 г

**Аннотация.** Туризм оказался одной из наиболее пострадавших сфер социально-экономической деятельности вследствие распространения пандемии. Ограничение передвижения граждан практически обрушило международный туризм и нанесло серьезный вред национальным экономикам тех стран, в которых доходы от туристской деятельности вносили существенный вклад в ВВП страны. Усилия по созданию устойчивых туристских систем оказались разрушенными, а сама теория устойчивого развития туризма требует обновления. Актуальность данного исследования обусловлена тем, что индустрия туризма, переживающая глубочайшее падение за всю историю развития туризма, должна получить новые инструменты, необходимые для ее восстановления и дальнейшего устойчивого развития. В исследовании применены монографический, статистический, сравнительный и другие методы научного исследования, позволившие выявить и сформулировать предложения автора по расширению концепции устойчивого развития туризма. Совершенно очевидно, что после пандемии мировой туризм восстановится, но это будет совершенно отличный от предыдущих этапов период развития туризма. В процессе исследования были изучены особенности развития туризма в условиях так называемой новой реальности. Показано, что безопасность туризма с точки зрения соблюдения санитарно-эпидемиологических норм стала одним из важных параметров при оценке конкурентоспособности туристских направлений. В результате исследования сформулировано и обосновано предложение о том, что концепцию устойчивого развития туризма кроме экономической, экологической и социальной составляющих необходимо дополнить информационно-коммуникационной составляющей как важнейшим атрибутом глобальной цифровизации общества.

**Ключевые слова:** туризм; гостеприимство; туристская индустрия; экономика туризма; цифровизация; устойчивое развитие; информационно-коммуникационное обеспечение туризма

**Для цитирования:** Морозов М. М. Концепция устойчивого развития туризма в условиях новой реальности // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 8, № 3, 2021, с. 32-39, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-3



UDC 338.48

Mikhail M. Morozov

The concept of sustainable tourism development in a new reality

Russian New University, 22 Radio St., Moscow 105005, Russia  
e-mail: m.morozov@bk.ru

**Abstract.** Tourism has turned out to be one of the most affected areas of socio-economic activity due to the spread of the pandemic. Restrictions on the movement of citizens practically brought down international tourism and caused serious damage to the national economies of those countries in which income from tourism activities made a significant contribution to the country's GDP. Efforts to create sustainable tourism systems have been destroyed, and the theory of sustainable tourism development itself needs to be updated. The relevance of this study is due to the fact that the tourism industry, which is experiencing the deepest decline in the history of tourism development, should receive new tools necessary for its restoration and further sustainable development. The study used monographic, statistical, comparative and other methods of scientific research, which made it possible to identify and formulate the author's proposals to expand the concept of sustainable tourism development. It is quite obvious that after the pandemic, world tourism will recover, but this will be a period of tourism development completely different from the previous stages. In the course of the research, the features of tourism development in the context of the so-called new reality were investigated. It is shown that the safety of tourism in terms of compliance with sanitary and epidemiological standards has become one of the important parameters in assessing the competitiveness of tourist destinations. As a result of the study, a proposal was formulated and substantiated that the concept of sustainable tourism development, in addition to economic, environmental and social components, must be supplemented with an information and communication component, as the most important attribute of the global digitalization of society.

**Key words:** tourism; hospitality; tourism industry; tourism economics; digitalization; sustainable development; information and communication support of tourism

**For citation:** Morozov M. M. (2021) The concept of sustainable tourism development in a new reality. Research Result. Business and Service Technologies, 8(3), 32-39, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-3

**Введение.** Современный этап развития туризма имеет принципиальное отличие от всех предыдущих, что связано с мировыми социально-экономическими событиями и процессами, включая пандемию и глобальную цифровизацию. Пандемия нанесла огромный вред всему мировому туризму. По данным UNWTO, в 2020 году количество международных прибытий снизилось на 1 миллиард поездок, т. е. на 74%, а потери сферы путешествий и гостеприимства оцениваются в 1,3 трлн долларов. Пандемия принципиально изменила подходы к пониманию качества и безопас-

ности туристских услуг, в том числе к организации туристского обслуживания. В условиях так называемой новой реальности изменяется классическое толкование таких понятий, как устойчивость развития, качество туристских и гостиничных услуг. Теперь качество должно обязательно оцениваться с учетом их безопасности, и это становится одним из главных критериев при выборе туристских и гостиничных услуг. Понимание устойчивого развития туризма также претерпевает изменение в связи с появлением новой категории так называемых цифровых туристов. Все это

обусловило актуальность изучения тех изменений, которые происходят в рамках концепции устойчивого развития туризма в условиях новой реальности.

**Цель исследования** состоит в разработке нового понимания концепции устойчивого развития туризма с учетом глобальных изменений, происходящих в мире, включая цифровизацию всех сфер деятельности и так называемую новую реальность.

**Материалы и методы исследования.** При изучении проблемы современного понимания теории устойчивого развития туризма применялись монографический, статистический, экономико-аналитический, сравнительный методы научного исследования, которые были использованы для выявления основных особенностей нынешнего состояния развития туризма, ключевых факторов, повлиявших на его устойчивое развитие, изменение понимания качества туристских услуг в условиях новой реальности.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Научный интерес изучения влияния пандемии на мировую туристскую индустрию проявляется в достаточно большом количестве исследований, посвященных этой проблеме. На момент подготовки статьи в системе eLIBRARY по ключевым словам «пандемия и туризм» было найдено 73 статьи. В основном они посвящены исследованию влияния пандемии на мировой и российский туризм (Смирнова, 2020), анализу влияния пандемии на отдельные российские регионы (Максанова, Дугарова, Кауров, 2021; Львова, Лаврушкина, 2020) и виды туристских услуг (Сарафанова, Сарафанов, 2021).

Исследование вопросов восстановления туризма проводится в ряде работ зарубежных ученых (Gössling, Scott and Hall, 2020; Gretzel, Fuchs and etc., 2020).

Вопросам устойчивого развития туризма посвящены труды (Hopkins, 2021; Дрейзис, Видищева, Копырин, 2020; Кочкорбаева, 2020; Карпунина, 2020).

Восстановление внутреннего туризма является первостепенной задачей, т.к. для многих российских регионов туристская деятельность выступает в качестве фактора развития региональной экономики (Innovative development..., 2019).

В настоящий момент понимание качества и безопасности туристских услуг стали синонимами, а безопасность выступает в качестве важной компоненты привлекательности туристских дестинаций (Morozov, Morozova, 2016). Формирование доверия туристов к безопасным путешествиям позволит восстановить и обеспечить рост туристских потоков. В настоящее время речь идет о восстановлении прежде всего внутреннего туризма. Для этих целей необходимо активизировать маркетинговые усилия по продвижению туристских продуктов с обязательным упором на их безопасность и соблюдение требований Safe Travels (Розанова и др., 2017).

В 2020 году Всемирный совет по путешествиям и туризму (WTTC) создал специальные протоколы безопасного туризма (Safe Travels), в которых описаны условия организации безопасных путешествий. Протоколы являются общемировыми стандартами, призванными обеспечить безопасность как самих путешественников, так и работников предприятий индустрии туризма и гостеприимства. В протоколах используется термин «новое нормальное», который означает ту реальность, в которой теперь будет существовать весь мир, и, в том числе, туризм.

В России в 2020 году к движению Safe Travels присоединились предприятия туризма и гостеприимства Санкт-Петербурга, был создан бренд безопасного города «Петербургское гостеприимство». В 2021 году Ассоциация международного сотрудничества в туризме «Мир без границ» стала официальным амбассадором международной программы безопасных путешествий Safe Travels. В условиях ограничений, связанных с пандемией COVID-19, очень важно сформировать до-

верие потенциальных путешественников к предприятиям индустрии туризма и гостеприимства, что позволит сохранить и восстановить туристские потоки как внутри страны, так и въездной поток (Морозов М., 2020).

С точки зрения конкурентоспособности обеспечение безопасного путешествия становится ключевым конкурентным преимуществом, во многих случаях оно является решающим при принятии решения о путешествии (Морозов, Морозова, 2018). С этих позиций при формировании критериев конкурентоспособности предприятий туризма и гостеприимства в условиях новой реальности в состав обязательных параметров предлагается включить наличие у предприятий знака Safe Travels.

В условиях новой реальности и цифровизации изменяются особенности управления туристскими системами (Морозов, 2018), предъявляются дополнительные требования к персоналу предприятий туристской индустрии, связанные с наличием цифровых компетенций (Морозова, 2018). Обычно к критериям устойчивого развития туристских систем относят:

- постоянный экономический рост, который выражается в росте валовой добавленной стоимости, которую генерирует туристская система,
- соблюдение туристско-рекреационной пропускной способности туристской системы, оптимизация нагрузки на окружающую среду, обеспечение восстановления природных ресурсов, находящихся в пределах туристской системы,
- повышение социально-экономического благополучия местных жителей и улучшение социального климата в рамках территории, которую охватывает туристская система (туристская дестинация).

Устойчивое развитие является комплексным понятием, включающим в себя экономические, социальные и экологические аспекты. Устойчивое развитие общества предполагает улучшение условий жизни человека, при этом воздействие на окружающую среду должно оставаться в

пределах нормы и не разрушать природную основу функционирования человечества.

Устойчивое развитие туризма является частным понятием и означает поддержание баланса и стабильности:

- интересов нынешнего и будущих поколений;
- интересов туристов, местного населения, бизнеса, государства и всех стейкхолдеров, которые заинтересованы в развитии туристской деятельности
- между экономическим ростом, социальным развитием и сохранением окружающей среды (экологическая устойчивость).

По определению UNWTO устойчивое развитие туризма учитывает текущие и будущие экономические, социальные и экологические последствия, удовлетворяет потребности туристов, туристского бизнеса, окружающей среды и местного населения.

Социальная устойчивость туристской системы выражается в обеспечении занятости местного населения за счет создания новых рабочих мест в сфере туризма, росте качества жизни и повышении доходов жителей за счет увеличения туристской активности, улучшения общей социальной обстановки.

Экологическая устойчивость туристской системы означает соблюдение рекреационных норм использования и обеспечение целостности природных систем, их жизнеспособности.

С учетом глобальной цифровизации и новой реальности концепцию устойчивого развития туризма предлагается дополнить еще одной составляющей: информационно-коммуникационным обеспечением туризма. В современных условиях, когда происходит цифровизация всей социально-экономической жизни общества, формируются новые принципы и методы ведения устойчивой туристской деятельности (Морозов, 2018). Особенно остро необходимость внедрения цифровых технологий проявилась в период пандемии COVID-19,

когда в силу социально-эпидемиологических ограничений резко снизилось количество организованных туристских поездок.

В индустрии туризма роль информационной составляющей всегда была велика и до сих пор ее значение только возрастает (Морозов, 2017). Информационные технологии начали внедряться в туристские бизнес-процессы еще в середине прошлого века, а сейчас началось применение разнообразных цифровых технологий. Технологии обработки больших данных позволяют генерировать принципиально новые знания о путешественниках, их привычках, предпочтениях, интересах и т.п. Совместное использование с приемами искусственного интеллекта дает возможность формировать прогностические данные о возможных траекториях поведения потенциальных туристов, их намерениях и направлениях путешествий. В 2018 году на основе больших данных о пользователях компании Мегафон анализировалась информация о перемещениях болельщиков во время Чемпионата мира, которая позволила получить интересную аналитику о предпочтениях туристов. Компания "Русатом инфраструктурные решения" на основе обработки больших массивов данных получает аналитическую информацию о туристских потоках в Нижегородской области, Ставропольском крае и некоторых других городах. Анализ информации из социальных сетей, отзывов путешественников позволяет сгенерировать прогнозный образ будущего туриста. Разработка модели будущего поведения туристов используется для создания туристских продуктов, максимально отвечающих потребностям туристов. Это будет способствовать устойчивому развитию туризма.

В соответствии с общей теорией устойчивого развития социально-экономических систем концепция устойчивого развития туризма должна содержать ряд обязательных разделов:

- обеспечение устойчивого экономического развития туристской системы (де-

стинации), которое базируется на активизации туристской деятельности, привлечении большого потока туристов в эту дестинацию, обеспечивающих рост доходов от туризма и увеличение налоговых отчислений в региональные бюджеты;

- обеспечение социальной устойчивости туристской системы (дестинации), которая реализуется за счет более активного вовлечения местного населения в туристскую деятельность. Создание новых рабочих мест, активизация туристской деятельности будут благотворно сказываться на улучшении местной инфраструктуры и повысят комфортное проживание местных жителей на территории дестинации;

- обеспечение экологической устойчивости развития туристской системы (дестинации) возможно только при условии оценки и расчета пропускной туристско-рекреационной способности этой дестинации.

Кроме того, обеспечению устойчивого развития туристских дестинаций будет способствовать активизация информационно-рекламного сопровождения туризма. Одним из современных информационно-коммуникационных решений продвижения туристских продуктов и дестинаций являются социальные сети. Включенность и погруженность в виртуальное пространство потенциальных путешественников влияет на многие аспекты жизни, включая формирование туристских потребностей. Основными принципами и привлекательными чертами общения через социальные сети для современного человека является виртуальность, интерактивность, глобальность, креативность, анонимность. Значимая роль социальных сетей в процессах информирования и коммуникации, а также изменения в характере восприятия человеком информации открывают новые возможности для продвижения туристского продукта. Особенно это касается так называемого цифрового поколения туристов, которые в ближайшие годы станут основным сегментом путешествующих. Социальные сети создают техническую и эмо-



циональную возможность для создания коммуникации с потенциальными туристами, поддерживая достаточный уровень доверия между ними. В настоящее время социальные сети выступают мощным инструментом формирования туристского спроса. В связи с появлением новой категории так называемых цифровых путешественников необходимо формировать современное цифровое информационно-коммуникационное сопровождение туристской и гостиничной деятельности.

**Заключение.** Проведенный анализ основных составляющих устойчивого развития туризма позволил сделать вывод о том, что в условиях новой реальности и глобальной цифровизации концепция устойчивого развития должна быть модернизирована. С учетом появления новой категории цифровых туристов в концепцию устойчивого развития туризма кроме экономической, экологической и социальной составляющей предлагается добавить информационно-коммуникационную составляющую туризма. Именно информационно-коммуникационное сопровождение туристской деятельности в ближайшее время будет играть ключевую роль в обеспечении туристских потоков и устойчивого развития туристских систем.

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

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

#### Список литературы

Дрейзис Ю. И., Видишева Е. В., Копырин А. С. Учет внешних и внутренних факторов в концепции устойчивого развития туристских регионов // Вестник Академии знаний. 2020. №2(37). С. 99-108.

Карпунина Е. Парадигма устойчивого развития в цифровой экономике // Экономист. 2020. № 2. С. 25–34.

Кочкорбаева М. Туризм как система и её устойчивость // Реформа. 2020. №4(88). С. 63-76.

Львова Е. Н., Лаврушкина Е. А. Проблемы и перспективы развития туристской отрасли в условиях пандемии COVID - 19 в региональном опыте// Казанский социально-гуманитарный вестник. 2020. №6(47). С. 66-70.

Максанова Л. Б. Ж., Дугарова Т. Б., Кауров И. А. Туризм и пандемия COVID-19: опыт и уроки Республики Бурятия // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2021. № 1. С. 62-71.

Морозов М. А., Морозова Н. С. Ключевые факторы конкурентоспособности в условиях цифровой экономики. В сборнике: Теория и практика развития предпринимательства: современные концепции, цифровые технологии и эффективная система. Материалы VI Международного научного конгресса. Под научной редакцией А. В. Шарковой, О. Н. Васильевой, Б. Оторовой. 2018. С. 380-383.

Морозов М. М. Антикризисный менеджмент в индустрии туризма // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 6, № 4, 2020, с. 19-27, DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-4-0-3

Морозов М. М. Информационное обеспечение процесса управления в туризме/ М. М. Морозов // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2018. №1. С. 142-146.

Морозов М. М. Особенности управления туристскими системами в условиях цифровой экономики // Туризм: право и экономика. 2018. №3. С. 7-10.

Морозова Н. С. Особенности управления персоналом в условиях цифровой экономики // Человеческий капитал в формате цифровой экономики. Международная научная конференция, посвященная 90-летию С. П. Капицы: сборник докладов. 2018. С. 324-331.

Розанова Т. П., Стыцук Р. Ю., Карпова С. В., Константиныди Х. А., Мотагали Я. Б., Иванова Ю. О., Морозов М. А., Морозова Н. С., Артемьева О. А. Методологические и практические аспекты маркетингового управления продвижением курортных территорий РФ [монография]. Архангельск: Архангельский институт открытого образования, 2017, 181с.

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: 10.18413/2408-9346-2021-7-4-0-5.

Смирнова М. А. Глобальный удар: влияние пандемии коронавируса на мировой и российский туризм. В сборнике: Туристический, гостиничный и ресторанный бизнес: инновации и тренды. Материалы региональной научно-практической конференции. Под редакцией Н. Е. Горюшкиной, С. А. Никифорова. 2020. С. 148-153.

Gössling S., Scott D., Hall C.M. Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. doi: 10.1080/09669582.2020.1758708.

Gretzel U., Fuchs M., Baggio R., Hoepken W., Law R., Neidhardt J., Pesonen J., Zanker M., Xiang Z. e-Tourism beyond COVID-19: A call for transformative research. *Journal of Information Technology & Tourism*. 2020; 22 (2), pp.:187–203.

Hopkins D. Crises and tourism mobilities. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021, Volume 29, pp.1423-1435.  
doi.org/10.1080/09669582.2021.1905969.

Innovative development of the regional economy / Morozov M. A, Morozova N. S., Morozov M. M., Moldazhanov M. B. Semey, P.C. "Intellect", 2019. – 104 p.

Morozov M. A., Morozova N. S. Attractive tourist destinations as a factor of its development// *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2016. Т. 7. №1(13), pp.105-111.

Morozov M. M. Information and communication technologies in tourism. *Sochi Journal of Economy*. 2017. Т. 11. №4, pp. 295-301.

## References

Dreizis, Yu. I., Vidishcheva, E. V. and Kopyrin, A. S. (2020), "Accounting for external and internal factors in the concept of sustainable development of tourist regions", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2 (37), pp. 99-108.

Karpunina, E. (2020), "Paradigm of sustainable development in the digital economy", *The Economist*, 2, pp. 25–34.

Kochkorbaeva, M. (2020), "Tourism as a system and its stability", *Reform*, 4 (88), pp. 63-76.

Lvova, E. N. and Lavrushkina, E. A. (2020), "Problems and prospects for the development of the tourism industry in the context of the COVID-19 pandemic in regional experience", *Kazan Social and Humanitarian Bulletin*, 6 (47), pp.66-70.

Maksanova, L. B. Zh., Dugarova, T. B. and Kaurov, I. A. (2021), "Tourism and the COVID-19 pandemic: experience and lessons of the Republic of Buryatia", *Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management*, 1, pp.62-71.

Morozov, M. A., Morozova, N. S. (2018), "Key factors of competitiveness in the digital economy", In the collection *Theory and practice of entrepreneurship development: modern concepts, digital technologies and an effective system*, Materials of the VI International Scientific Congress, ed. by of A. V. Sharkova, O. N. Vasilieva, B. Otorova, pp.380-383.

Morozov, M. M. (2020), "Anti-crisis management in the tourism industry", *Research result. Technologies of Business and Service*, 6, 4, pp.19-27, DOI: 10.18413 / 2408-9346-2020-6-4-0-3

Morozov, M. M. (2018), "Information support of the management process in tourism", *Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society*. 1, pp.142-146.

Morozov, M. M. (2018), "Features of management of tourist systems in the digital economy", *Tourism: law and economics*, 3, pp. 7-10.

Morozova, N. S. (2018), "Features of personnel management in a digital economy", *Human capital in the digital economy format. International scientific conference dedicated to the 90th anniversary of S.P. Kapitsa*, collection of reports, pp.324-331.

Rozanova, T. P., Stytsyuk, R. Yu., Karpova, S. V., Konstantinidi, Kh. A., Motagali, Ya. B., Ivanova, Yu. O., Morozov, M. A., Morozova, N. S. and Artemieva, O. A. (2017), *Methodological and practical aspects of marketing management for the promotion of resort territories of the Russian Federation* [monograph], Arkhangelsk: Arkhangelsk Institute of Open Education, 181 p.

Sarafanova, A. G. and Sarafanov, A. A. (2021), "COVID-19: collapse of passenger demand due to restrictions on international travel", *Scientific Result. Technologies of Business and Service*, 7 (1), pp. 48-58, DOI: 10.18413 / 2408-9346-2021-7-4-0-5.

Smirnova, M.A. (2020), "Global impact: the impact of the coronavirus pandemic on world and Russian tourism". In the collection: *Tourism, hotel and restaurant business: innovations and trends*, Materials of the regional scientific and practical conference. Edited by N. E. Goryushkina, S. A. Nikiforov. pp.148-153.

Gössling, S., Scott, D. and Hall, C. M. (2020), "Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19", *Journal of Sustainable Tourism*. doi: 10.1080/09669582.2020.1758708.

Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., Zanker, M. and Xiang, Z. (2020), "e-Tourism beyond COVID-19: A call for transformative research", *Journal of Information Technology & Tourism*, 22 (2), pp.187–203.

Hopkins, D. (2021), "Crises and tourism mobilities", *Journal of Sustainable Tourism*, 29, pp.1423-1435.  
doi.org/10.1080/09669582.2021.1905969.

*Innovative development of the regional economy* (2019), Morozov, M. A, Morozova, N. S., Morozov, M. M., Moldazhanov, M. B. and Semey, P. C., "Intellect", 104 p.

Morozov, M. A., Morozova, N. S. (2016), "Attractive tourist destinations as a factor of its development", *Journal of Environmental Management and Tourism*. 7, 1(13). pp.105-111.

Morozov, M.M. (2017), "Information and communication technologies in tourism", *Sochi Journal of Economy*. 11(4). pp.295-301.

#### Данные об авторе

**Морозов Михаил Михайлович**, доцент кафедры туризма и культурного наследия, кандидат экономических наук, доцент

#### Information about the author

**Mikhail M. Morozov**, Associate Professor, Department of Tourism and Cultural Heritage, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

**Оригинальная статья**  
**Original article**

УДК 332.14+338.448

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-4

Онищенко Е.В.<sup>1</sup>  
Слепченко В.А.<sup>2</sup>

**Природно-рекреационный потенциал региона: возможности  
и перспективы использования в постпандемийный период**

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет»  
ул. Пластунская, 94, Сочи 354000, Россия

<sup>2</sup>ФГБУН «Федеральный исследовательский центр  
«Субтропический научный центр Российской академии наук»  
ул. Яна Фабрициуса, 2/28, Сочи 354002, Россия

<sup>1</sup> e-mail: [elon@list.ru](mailto:elon@list.ru)

<sup>2</sup> e-mail: [abc1111@bk.ru](mailto:abc1111@bk.ru)

*Статья поступила 21 июня 2021 г.; принята 03 августа 2021 г.;  
опубликована 30 сентября 2021 г.*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу анализа трактовки термина «природно-рекреационный потенциал» в современном его понимании, учитывая возросшую роль индустрии туризма в сохранении и наращивании человеческого потенциала в постпандемийный период. Исследование данной проблемы на фоне разрабатываемого в настоящее время нового Национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» представляется актуальным, так как затрагивает ключевую составляющую естественной ресурсной базы развития национальной экономики, раскрывает стратегические перспективы обеспечения устойчивого социально-экономического развития регионов страны рекреационно-туристской специализации. Авторами делается вывод о том, что природно-рекреационный потенциал – это не только совокупность природно-рекреационных ресурсов территории в их количественном и качественном представлении, но и сложившиеся условия по их использованию (субъективные и объективные), скрытые возможности, которые могут ограничивать, либо активизировать развитие туристской деятельности в регионах. Представлена структура природно-рекреационного потенциала региона, включающая в себя помимо природно-рекреационных ресурсов группу факторов, влияющих на эффективность их использования. В работе определено, что выход на технологические аспекты управления туристской отраслью с использованием цифровизации в режиме Big Data, является ключевым фактором в обеспечении рационального и эффективного использования природно-рекреационного потенциала при создании региональных туристских продуктов, содействует устойчивому социально-экономическому развитию регионов России. При проведении исследования наряду с общенаучными методами применялись системный, междисциплинарный и структурно-функциональный подходы, компаративный и ретроспективный методы анализа.



**Ключевые слова:** классификация природно-рекреационных ресурсов; пост-пандемический период; природно-рекреационные ресурсы; природно-рекреационный потенциал; туризм; экономика туризма

**Для цитирования:** Онищенко Е. В., Слепченко В. А. Природно-рекреационный потенциал региона: возможности и перспективы использования в постпандемический период // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 8, № 3, 2021, с. 40-54, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-4

UDC 332.14 + 338.448

|                                                                          |                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elena V. Onishchenko <sup>1</sup><br>Vladimir A. Slepchenko <sup>2</sup> | Natural and recreational potential of the region: opportunities and prospects for use in the post-pandemic period |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>1</sup>Sochi State University, 94 Plastunskaya St., Sochi 354000, Russia

<sup>2</sup>Federal Research Centre “The Subtropical Scientific  
Centre of the Russian Academy of Sciences”,  
2/28 Jānis Fabriciuss St., Sochi 354002, Russia

<sup>1</sup> e-mail: [elon@list.ru](mailto:elon@list.ru)

<sup>2</sup> e-mail: [abc1111@bk.ru](mailto:abc1111@bk.ru)

**Abstract.** The main content of the study is the analysis of the interpretation of the term “natural and recreational potential” in its modern understanding, given the increased role of the tourism industry in preserving and building up human potential in the post-pandemic period. The study of this problem against the background of the new Tourism and the Hospitality Industry National Project currently being developed is relevant, since it affects the key component of the natural resource base for the development of the national economy, reveals the strategic prospects for ensuring sustainable socio-economic development of the regions of the country with recreational and tourist specialization. The authors conclude that the natural recreational potential is not only the totality of the natural recreational resources of the territory in their quantitative and qualitative representation, but also the prevailing conditions for their use (subjective and objective), latent capacities that can limit or activate the development of tourist activities in the regions. The hierarchical structure of the natural and recreational potential of the region is presented, which includes, in addition to natural recreational resources, a group of factors that affect the efficiency of their use.

The paper determines that access to the technological aspects of tourism industry management, using digitalization in the Big Data mode, is a key factor in ensuring the rational and effective use of natural and recreational potential in the creation of regional tourism products, to promote sustainable socio-economic development regions of Russia. In the course of the research, along with general scientific methods, systemic and structural-functional approaches, comparative and retrospective methods of analysis were used.

**Key words:** classification of natural and recreational resources; post-pandemic period; natural recreational resources; natural and recreational potential; tourism; tourism economics

**For citation:** Onishchenko E. V., Slepchenko V. A. Natural and recreational potential of the region: opportunities and prospects for use in the post-pandemic period.

Research Result. Business and Service Technologies, 8(3), 40-54, DOI:  
10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-4

**Введение.** В 2020 году туристский сектор мировой экономики столкнулся с серьёзным кризисом в своём развитии – стремительным распространением пандемии коронавируса COVID – 2019 по всей планете. Как считают в UNWTO, впервые за всю историю развития туризма «из-за пандемии и широко распространенных ограничений на поездки количество международных прибытий сократилось на один миллиард или на 74% относительно 2019 года. Экспортные доходы от туризма сократились на 1,3 трлн долларов, что в 11 раз превышает потери от глобального экономического кризиса 2009 года. Под угрозой оказалось от 100 до 120 млн рабочих мест в сфере туризма, большинство из которых – в малом и среднем бизнесе» (UNWTO, 2021). Но сами по себе кризисы связаны не только с неблагоприятными условиями и процессами. Они открывают дополнительные возможности для дальнейшего развития и роста, могут являться толчком для использования имеющегося потенциала, в том числе и в туристско-рекреационной сфере.

Конкурентоспособность региональных туристских продуктов напрямую зависит от состояния и эффективности использования той или иной территории, где природно-рекреационный потенциал выступает одним из элементов туристско-рекреационного потенциала. В то же время наличие самих природно-рекреационных ресурсов, пусть даже самых уникальных и экзотических, весьма явно не является показателем высокой конкурентоспособности предлагаемых туристских продуктов, хотя в определённой степени может быть одним из ключевых факторов привлекательности для туристов в дестинациях, особенно в постпандемийный период. Сегодня на повестке дня стоит задача по определению достойных выходов из кризиса, в том числе, возвращаясь и затрагивая теоретическое переосмысление неко-

торых ключевых понятий в туристско-рекреационной сфере.

**Цель исследования** – раскрытие сущности дефиниции «природно-рекреационный потенциал», существующих точек зрения на его структуру, определение возможных направлений и открывающихся возможностей по использованию природно-рекреационного потенциала в экономике регионов России в сложившихся современных условиях.

**Материалы и методы исследования.** Статья опирается на работы зарубежных и отечественных учёных, посвящённых проблематике управления природно-рекреационным потенциалом с целью развития туризма. При проведении исследования и изложения материала наряду с общенаучными были применены следующие подходы и методы: системный, междисциплинарный и структурно-функциональный подходы, позволившие осуществить анализ эволюции трактовки термина «природно-рекреационный потенциал»; ретроспективный метод, дающий возможность проследить историческое развитие изучаемого процесса; сравнительный анализ.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Изучение и анализ понятия «природно-рекреационный потенциал» активно начало проходить с 60-х годов XIX в. в рамках рекреационной географии и географии туризма, широко освещено в теоретических и прикладных работах известных отечественных учёных: Веденина Ю. А., Горшкова Л. Ю., Зорина И. В., Котлярова Е. А., Пирожника И. И., Мироненко Н. С., Твердохлебова И. Т. и др. В данный период широко обсуждалась сущность и соотношение таких родственных понятий как «рекреация» и «туризм», «рекреационные ресурсы» и «рекреационный потенциал», «туристско-рекреационные ресурсы» и «туристско-рекреационный потенциал». Основопологающее достижение – это

формирование концепции территориальных рекреационных систем (Преображенский В. С., Швобс Г. И., Родоман Б. Б.) на фоне происходящих изменений в функциональной и территориальной организации отдыха, а также возникновения и обоснования на мировом уровне концепции устойчивого развития туризма с целью сохранения природного, историко-культурного и прочих потенциалов для будущих поколений.

Отдельные направления исследования природно-рекреационных ресурсов как составной части туристско-рекреационного потенциала территорий рассматривались как за рубежом (Bell, 2008; Dudek, 2017; Muzychenko-Kozlovskaya, Symak, 2017; Kryzhanivsky et al., 2019; Gerstenberg et al., 2020), так и в России. В отечественной научной школе в последние годы наибольшую популярность приобрели работы Джанджугазовой Е. А., Кружалина В. И., Яковенко И. М., Тихоновой Т. Ю., Власовой Е. Я., Поляковой Л. А., Поповой М., Сохиной Н. П., Абазян А. Г., Монахова Д. И., Шевченко Н. А., Безручко Е. С., Куксенко Е. Е., Степановой С. В., Гарифуллиной А. Р. и др. Но, несмотря на значительное количество исследований, единого подхода на понятийном уровне так и не сложилось. Основная причина видится не только в широком понимании термина «потенциал», но и происшедшей

эволюции научных представлений о природно-рекреационной составляющей ресурсного потенциала туристско-курортных территорий, его роли в удовлетворении потребностей как отдельных индивидуумов, так и потребностей всего общества. Остановимся подробнее на данном вопросе.

Ряд исследователей, такие как Кружалин В. И., Мироненко Н. С. и др., опираясь на постулаты экономической теории и рассматривая природные ресурсы (землю), материальные и финансовые ресурсы (капитал), трудовые, информационные ресурсы, а также предпринимательские способности в качестве факторов производства, определяют туризм в виде социально-экономической геосистемы, создающей определённые туристские продукты и услуги. В соответствии с этим выявляют следующие «категории ключевых туристско-рекреационных ресурсов: природные, культурно-исторические, социально-экономические и информационные» (Кружалин, 2014: 58), непосредственно участвующие в создании туристских продуктов и услуг. Опираясь на данную классификацию, рассмотрим интересующую нас группу ресурсов. В таблице 1 представлена эволюция трактовки исследователями терминов «рекреационные ресурсы» и «природно-рекреационные ресурсы».

Таблица 1

**Взгляды исследователей на понятие «рекреационные ресурсы» и «природно-рекреационные ресурсы» (составлено авторами)**

Table 1

**Researchers' views on the concept of «recreational resources» and «natural and recreational resources» (compiled by the authors)**

| Авторы                                            | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Багрова Л. А., Багров Н. В., Преображенский В. С. | «Под рекреационными ресурсами понимаются «природные, природно-технические и социально-экономические геосистемы и их элементы, которые при существующих технических и материальных возможностях могут быть использованы для организации рекреационного хозяйства» (Багрова, Багров, Преображенский, 1977: 46) |
| Gunn A. Clare                                     | «Туристические рекреационные ресурсы – сложное разнообразие рекреационного и социального контента, который находится в одном месте ...» (Gunn, 1988)                                                                                                                                                         |
| Тихонова Т. Ю.                                    | «Рекреационные ресурсы можно определить как природные и антропо-                                                                                                                                                                                                                                             |

| Авторы                                                                      | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | погенные геосистемы, тела и явления природы, явления и объекты материальной и духовной культуры, которые обладают комфортными свойствами и потребительной стоимостью для рекреационной деятельности и могут быть использованы для организации отдыха и оздоровления определенного контингента людей в фиксированное время с помощью существующей технологии и имеющихся материальных возможностей» (Тихонова, 2011: 3-4).                             |
| Gjorgievski M.,<br>Kozuharov S.,<br>Nakovski D.                             | «Природные рекреационные и туристические ресурсы создаются природой и как таковые существуют в географических пространствах независимо от туристического спроса и потребностей. Они подтверждаются как рекреационные и туристические ресурсы использованием туристов для удовлетворения их рекреационных потребностей» (Gjorgievski, Kozuharov, Nakovski, 2013: 56).                                                                                  |
| Яковенко И. М.                                                              | «Рекреационные ресурсы – тела и силы природы и объекты антропогенного происхождения, которые благодаря таким свойствам, как уникальность, историческая или художественная ценность, оригинальность, эстетическая привлекательность и целебно-оздоровительная значимость при определённом уровне развития общества могут использоваться для производства рекреационных услуг» (Яковенко, 2015: 9)                                                      |
| Grdzlishvili N.,<br>Kvaratskhelia L.                                        | Рекреационные ресурсы – это природные явления, природные, природно-антропогенные и рукотворные объекты, а также объекты хозяйственной деятельности, которые обладают уникальностью, оригинальностью, экзотичностью, эстетической привлекательностью, доступностью, оздоровительной и социокультурной значимостью для рекреационной деятельности и используются для организации различных форм и видов отдыха (Grdzlishvili, Kvaratskhelia, 2020: 3-4) |
| Law Inside.<br>Dictionary                                                   | «Рекреационные ресурсы – это те виды деятельности или условия, природные или созданные человеком, которые предназначены или доступны для рекреационного использования населением» (Law Inside, 2021).                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Власова Е. Я.,<br>Полякова Л. А.                                            | «...природные рекреационные ресурсы, с одной стороны, входят в состав природной среды в качестве ее компонентов (водные ресурсы – часть гидросферы, минеральные ресурсы – часть литосферы), а с другой – являются частью социально-экономической жизни общества» (Власова, Полякова, 2011: 109).                                                                                                                                                      |
| Гировка Н. Н.                                                               | «Природные туристско-рекреационные ресурсы преимущественно являются многопрофильными комплексами, свойства и жизнь которых тесно связаны со всем природным комплексом конкретной территории и внешними связями более высокого уровня» (Гировка, 2012:99).                                                                                                                                                                                             |
| Кружалин В. И.,<br>Мироненко Н. С.,<br>Зигерн-Корн Н. В.,<br>Шабалина Н. В. | «Под природными туристско-рекреационными ресурсами понимается комплекс физических и биологических элементов и сил природы, которые используются в процессе восстановления и развития физических и духовных сил человека, его трудоспособности и здоровья» (Кружалин и др., 2014: 58).                                                                                                                                                                 |
| Тихонова Т. Ю.                                                              | «Природно-рекреационные ресурсы – объекты и явления природы,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



| Авторы                                             | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | которые привлекают туристов и таким образом делают возможным само существование туристской деятельности в данном регионе» (Тихонова, 2011: 10).                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Безручко Е. С.,<br>Мишнина Е. И.                   | «Под природными рекреационными ресурсами понимаются природно-территориальные комплексы, их компоненты и свойства, такие как привлекательность (аттрактивность), контрастность и чередование ландшафтов, экзотичность, уникальность, размеры и формы объектов, возможность их обзора» (Безручко, Мишнина, 2015: 36).                                                                                 |
| Кубесова Г. Т.,<br>Кусков В. Л.,<br>Голубева Т. Н. | «...под природными рекреационными ресурсами следует понимать природные и природно-технические геосистемы, тела и явления природы (включая её территориальное разнообразие), которые обладают комфортными свойствами для рекреационной деятельности и могут быть использованы для организации отдыха и оздоровления некоторого контингента людей в течение некоторого времени» (Кубесова, 2017: 228) |

Проанализировав основные подходы исследователей, можно сделать вывод о том, что в определениях авторов, сформированных за последние 10 лет, смысловая нагрузка всё более явно смещается на указание необходимости существующих технологий, технических и материальных возможностей для использования природно-рекреационных ресурсов в целях восстановления физических и духовных сил человека.

В этой связи в последние годы всё чаще стало употребляться понятие «природно-рекреационный потенциал», как часть «туристско-рекреационного потенциала, значительно расширяя и дополняя значение понятия «природно-рекреационные ресурсы». Почему возникла необходимость заговорить именно о потенциале, а не просто о ресурсах?

Обращаясь к Большой советской энциклопедии, определяем «потенциал» как «средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельных лиц, общества, государства в определенной области» (По-

тенциал, 2021). То есть в данном случае речь идёт не об отдельных элементах и компонентах, а целостной совокупности предметов и явлений, скрытых возможностях, совокупной способности реализации социально-экономических задач той или иной территории.

В этой связи проанализируем соответствующие трактовки понятия «природно-ресурсный потенциал». Например, Нестеров А. К. подразумевает под ним *совокупность природных ресурсов*, являющихся основой хозяйственного освоения территории, которые могут быть включены в экономическую деятельность с учётом целесообразности и перспектив научно-технического прогресса (Нестеров, 2021).

По мнению Кружалина В. И. и др. учёных, рекреационный потенциал того или иного региона надлежит рассматривать «как комплекс объективных и субъективных предпосылок развития рекреации и туризма в существующих и перспективных территориально-рекреационных системах»; «совокупность ... ресурсов, их территориальных сочетаний и условий, способствующих удовлетворению потребностей населения в туристско-

рекреационной деятельности» (Кружалин и др., 2014: 69).

Кусков А. С. и Лысикова О. В. характеризуют рекреационный потенциал как пропускную способность территории принять и обслужить определённое количество отдыхающих (рекреантов) без нарушения устойчивости природных и экономических систем, практически определяя его в виде рекреационной ёмкости (Кусков, Лысикова, 2004). На способность к саморегулированию и самоподдержанию необходимых пропорций природно-рекреационного потенциала указывают и другие учёные, обращая внимание на его «совокупную возможность удовлетворения потребностей духовного и физического развития общества и воспроизводства главной производительной силы – человека – путём рационального использования свойств и качеств природных ресурсов и объектов» (Власова, Полякова, 2011: 108).

Всё больше и больше появляется исследований, связанных с необходимостью методологического обеспечения оценки природно-рекреационного потенциала туристско-рекреационных территорий, в том числе оценки экономической эффективности его использования, что свидетельствует о положительных тенденциях в науке и практике, соответствующих современным

тенденциям мирового опыта в области устойчивого развития (Rudenko et al, 2016; Абишева, Сейткалиева, 2019, Онищенко, 2020). По нашему мнению, данный вопрос является весьма актуальной проблемой перспективных исследований в этой области.

Таким образом, проведённый анализ исследований показывает, что *природно-рекреационный потенциал* – это не только совокупность природно-рекреационных ресурсов территории в их количественном и качественном представлении, но и сложившиеся условия по их использованию (субъективные и объективные), скрытые возможности, которые могут ограничивать, либо активизировать развитие туристской деятельности на данной территории (геополитическая ситуация, тренды мирового развития, система управления и организационно-правовые условия, вкусы и предпочтения потребителей-туристов, социально-экономические условия, развитость туристско-рекреационной и аттрактивной инфраструктуры, потребности местного населения, рекреационная нагрузка, сложившаяся экология и пр.). Все эти условия необходимо рассматривать и использовать к каждому виду природно-рекреационных ресурсов во всём их многообразии, опираясь на существующие в науке подходы к их типологии (табл. 2).

Таблица 2

*Подходы исследователей к классификации (типологии)  
природно-рекреационных ресурсов (составлено авторами)*

Table 2

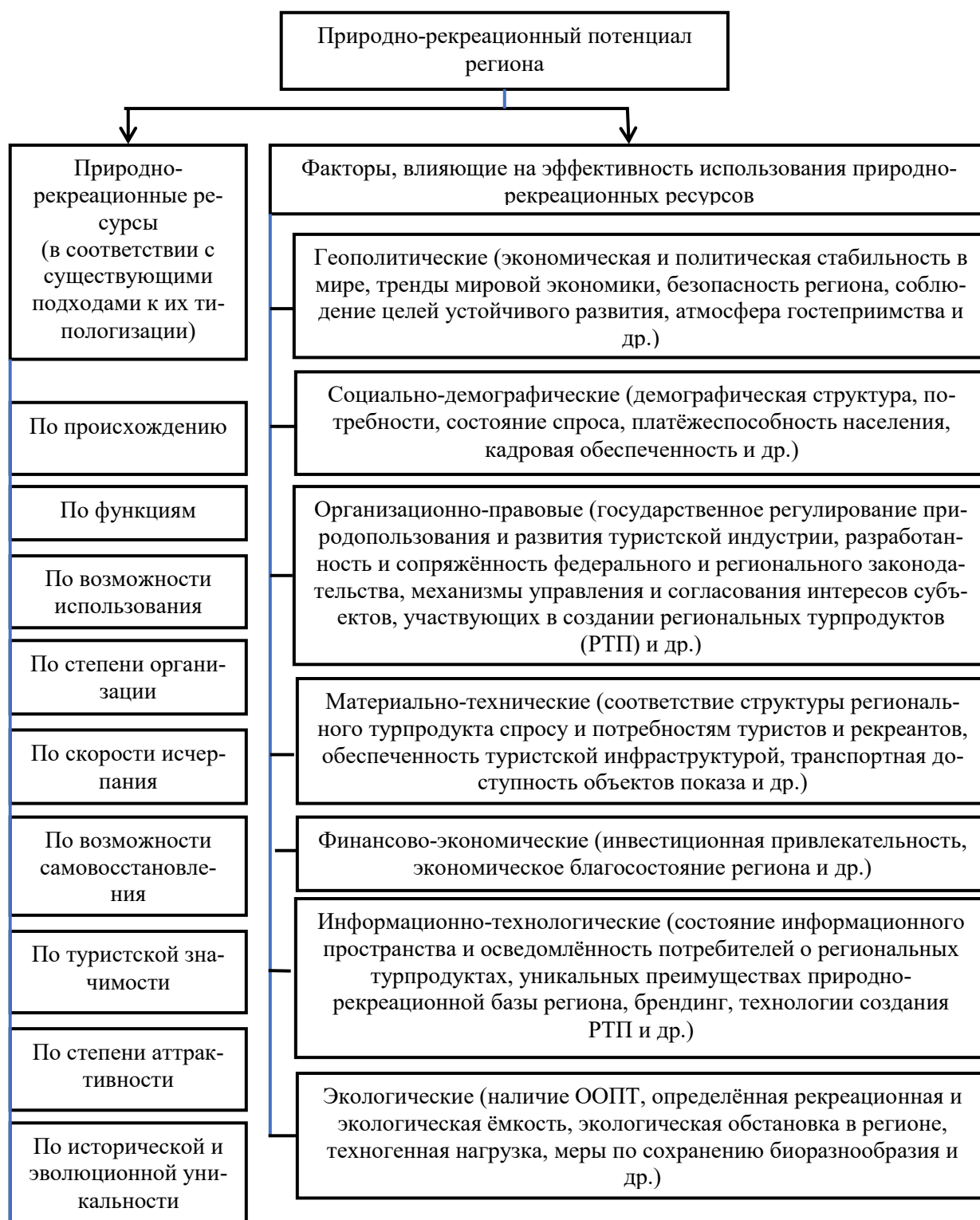
*Approaches of researchers to the classification (typology) of natural  
and recreational resources (compiled by the authors)*

| Авторы                                                                      | Подход к классификации природно-рекреационных ресурсов                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кружалин В. И.,<br>Мироненко Н. С.,<br>Зигерн-Корн Н. В.,<br>Шабалина Н. В. | <p>1. По происхождению:</p> <p>1.1 физические:</p> <p>1.1.1 геологические;</p> <p>1.1.2 геоморфологические;</p> <p>1.1.3 климатические;</p> <p>1.1.4 гидрологические</p> <p>1.2 биологические:</p> <p>1.2.1 почвенные;</p> <p>1.2.2 флористические;</p> |

| Авторы                           | Подход к классификации природно-рекреационных ресурсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | <p>1.2.3 фаунистические;</p> <p>1.3 комплексные ландшафтные:</p> <p>1.3.1 природно-континентальные;</p> <p>1.3.2 природно-аквальные.</p> <p>2. В зависимости от использования:</p> <p>2.1 прямое использование;</p> <p>2.2 опосредованное использование.</p> <p>3. По критериям вовлечения в процесс туристско-рекреационной деятельности</p> <p>3.1 по лечебно-оздоровительным свойствам;</p> <p>3.2 по исторической и эволюционной уникальности;</p> <p>3.3 по экологическим критериям.</p>                                                                            |
| Яковенко И. М.                   | <p>1. По характеру использования компонентов природной среды:</p> <p>1.1 климатические;</p> <p>1.2 гидрологические (водные) – поверхностные воды;</p> <p>1.3 гидроминеральные (в т. ч. бальнеологические; пелоидные (лечебные грязи); озокеритные; нафталановые);</p> <p>1.4 геоморфологические (в т.ч. орографические, геологические) – ресурсы рельефа;</p> <p>1.5 пляжные;</p> <p>1.6 биологические, (биотические) (в т. ч. флористические, фаунистические, почвенные);</p> <p>1.7 ландшафтные (пейзажные);</p> <p>1.8 информационные (познавательные-природные).</p> |
| Монахов Д. И.,<br>Шевченко Н. А. | <p>1. По туристской значимости (измеряется временем осмотра):</p> <p>1.1 информативные;</p> <p>1.2 малоинформативные.</p> <p>2. По степени организации:</p> <p>2.1 организованные;</p> <p>2.2 неорганизованные.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Безручко Е. С.,<br>Мишина Е. И.  | <p>1. По происхождению:</p> <p>1.1 природные:</p> <p>1.1.1 физические (геологические, климатические, гидрологические);</p> <p>1.1.2 биологические (почвенные, флористические, фаунистические);</p> <p>1.1.3 комплексные (ландшафтные, экологические);</p> <p>1.2 природно-антропогенные (ботанические сады, зоопарки, памятники садово-паркового искусства).</p> <p>2. По функциям:</p> <p>2.1 эстетические;</p> <p>2.2 ресурсные.</p>                                                                                                                                   |
| Тихонова Т. Ю.                   | <p>По основному составу:</p> <p>1 ландшафт (рельеф, водные ресурсы, растительность);</p> <p>2 биоклимат;</p> <p>3 гидроминеральные ресурсы.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Условно, различие природно-рекреационного потенциала (ПРП) от природно-рекреационных ресурсов (ПРР) можно представить в следующем виде:

ПРП = ПРР + факторы, влияющие на эффективность использования ПРР (рис. 1).



**Рис. 1. Структура природно-рекреационного потенциала региона  
(составлено авторами)**

**Fig. 1. The structure of the natural and recreational potential of the region  
(compiled by the authors)**



На наш взгляд, основная проблема в исследовании природно-рекреационного потенциала региона с целью повышения эффективности его использования в туристской индустрии состоит в обеспечении взаимосвязи и взаимодействия всех субъектов-участников при создании региональных турпродуктов с природно-рекреационной ориентированностью, а также определение тех условий и благоприятных факторов, которые в данный момент могут активизировать и запустить данный процесс.

Зарубежные и отечественные учёные за последние полтора года активно поднимают вопросы о происшедших и грозящих изменениях всех сторон жизни в постпандемный период (Ananchenkova, 2020; Chang, McAleer, Ramos, 2020; Gursoy, Chi, 2020; Onishchenko, Sharafutdinov, 2021). Пандемия оказала существенное влияние не только на туристский бизнес, но и на глобальные модели путешествий, трансформируя спрос, в том числе переориентировав туристов на внутренний туризм и экологически чистые и зелёные виды турпродуктов (Zhu, Deng, 2020; Попова, Сохина, Абазян, 2020); в буквальном смысле «подстегнула» цифровизацию экономики, особым образом предсказывая будущую трансформацию всего туристского сектора и его возможности в этом направлении.

Сегодня поднимаются вопросы «озеленения» мировой экономики и подключения к этому процессу России, увеличения количества особо охраняемых природных территорий (ООПТ) в стране, с одной стороны, а с другой – прорабатываются механизмы, определяющие основания для изменения их функционального зонирования с целью развития туризма. Ростуризмом разработана дорожная карта трансформации делового климата, позволяющая привлекать частные инвестиции в развитие инфраструктуры, обустройство экотроп, строительство модульных (некапитальных) отелей, в том числе глэмпингов как самого современного формата курортной недвижимости. Относительно небольшой объём

инвестиций для их строительства (по сравнению с гостиничным комплексом) может стать существенным фактором, стимулирующим развитие глэмпингов. Вместе с тем, на повестку дня встаёт вопрос об определении рекреационной и экологической ёмкости каждого туристски привлекательного региона страны во избежание техногенных и антропогенных нагрузок на данные территории.

Одним из возможных направлений развития туристской индустрии, способствующих более рациональному использованию всего туристско-рекреационного потенциала регионов России, является вовлечение всех заинтересованных стейкхолдеров в процессы восстановления отечественной экономики путем переориентации на инновационные сферы и технологии, оказавшиеся остро востребованными в пандемийных условиях. Речь идёт о цифровых технологиях и платформенном подходе, а также о необходимости формирования новых правил и стандартов устойчивого развития туристского сектора экономики того или иного региона, которые отвечали бы общим интересам ее участников, а также способствовали консолидации усилий бизнеса, науки, органов власти, природоохранных учреждений и общественности.

Создание туристской экосистемы в регионе на базе платформенного подхода и её цифровизация с внедрением геосервисов и приложений дополненной реальности, на базе искусственного интеллекта и нейросетей в режиме Big Data, способно не только пропагандировать продукты и услуги, раскрывая рекреационно-туристский потенциал собственной дестинации, собирать и обрабатывать огромные массивы количественной и качественной информации о потребителях, их вкусах и предпочтениях, но и, что очень важно, – получать полную картину об имеющихся ресурсах, проводить их регулярный мониторинг, эффективно и рационально использовать в соответствии с социально-экономическими целями и задачами развития того или иного региона. Подобный

опыт в мире уже есть, и он используется (Sharafutdinov, Onishchenko, Nakonechnyi, 2020).

Результаты опроса участников туристского рынка, проведённого компанией КПМГ в России и СНГ в декабре 2020 г. (Влияние пандемии, 2020), указывают на тенденции и открывающие неплохие перспективы для повышения эффективности использования рекреационно-туристского потенциала в стране за счет развития внутреннего туризма. Изменились предпочтения путешественников в пользу малых групп или индивидуальных туров. Избегание мест большого скопления людей стало ориентировать туристов на более уединённые варианты отдыха, в том числе наедине с природой (экологический, экстремальный туризм и др.), поддержание здорового образа жизни в условиях ограничений. Изменились географические предпочтения в сторону регионов, менее пострадавших от пандемии, с путешествиями на более короткие расстояния. Это нацеливает участников туристского рынка на поиск новых рыночных «ниш», разработку новых продуктов и предложений, в том числе специальных программ реабилитации после COVID-2019 в санаториях и пансионатах, с максимальным задействованием использования природно-рекреационных ресурсов, создание индивидуальных предложений для различных целевых групп.

Поэтому вектор развития туризма в ближайшие годы должен быть направлен не только на реанимацию туристской сферы, но и на превращение её туристских пространств в своеобразные оазисы сохранения и развития человеческого потенциала, свободные от угроз, типа пандемийных. И природно-рекреационные ресурсы регионов России, вкупе со всеми факторами, влияющими на эффективность их использования, сегодня будут востребованы как никогда. Главная задача – грамотно подойти к её реализации, опираясь на научные разработки и заделы в этой области, не упуская из вида междисциплинарные аспекты.

**Заключение.** На основе проведённого исследования можно сделать следующие выводы:

1. Опираясь на системный и междисциплинарный подходы, полагаем, что природно-рекреационный потенциал целесообразно рассматривать только как один из элементов суммы потенциалов (культурно-исторического, социально-экономического, технологического и др.), использующихся в процессе воспроизводства региональных туристских продуктов и непосредственно участвующих в формировании широкого спектра товаров и услуг, предназначенных для туристско-рекреационного потребления;

2. Проведённый анализ терминов «природно- рекреационные ресурсы» и «природно-рекреационный потенциал» показывает, что на современном этапе развития общества смысловая нагрузка в последнем всё более смещается на указание необходимости использования объективных и субъективных факторов, способствующих активизации и развитию туристской деятельности на туристско-курортных территориях, в том числе существующих технологий, технических и материальных возможностей для обеспечения эффективности использования природно-рекреационных ресурсов в целях восстановления физических и духовных сил человека;

3. В период пандемии COVID-19 и последующий период, очевидно, что роль природно-рекреационного потенциала регионов страны будет только возрастать. Этому будут способствовать такие тенденции, как: всемирная цифровизация мировой экономики; актуализация темы устойчивого туризма как стратегии развития регионов; смещение фокуса путешествий на внутренний туризм; рост спроса на «зелёный туризм», продукты, обеспечивающие повышение иммунитета и формирующие здоровый образ жизни; экологизация туристских продуктов; востребованность новых туристских маршрутов; индивидуализация

зация туристского спроса; усиление аспекта безопасности путешествий и др.;

4. Выход на технологические аспекты управления туристской отраслью, используя цифровизацию в режиме Big Data, может позволить собирать и обрабатывать огромные массивы количественной и качественной информации об имеющихся ресурсах во избежание их исчерпания и истощения, производить экономические расчёты по оценке ресурсов, способствовать более рациональному их использованию при создании региональных туристских продуктов, в том числе охраняемых объектов и природных территорий, содействовать устойчивому социально-экономическому развитию регионов.

Решение задач по созданию обозначенных выше благоприятных условий по эффективному использованию природно-рекреационного потенциала, активизирующих развитие туристской деятельности на той или иной территории, сегодня должно стать приоритетной задачей не только на уровне Российской Федерации, но и в регионах страны.

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

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

#### Список литературы

Абишева Г. О., Сейткалиева Н. Н. Природно-рекреационный потенциал территории и его оценка // Вестник Омского регионального института. 2019. № 2. С. 17-21.

Багрова Л. А., Багров Н. В., Преображенский В. С. Рекреационные ресурсы (подходы к анализу понятия) // Изв. АН ССР. Сер. Географ. 1977. № 2. С. 46-53.

Безручко Е. С., Мишина Е. И. Управление природно-рекреационными ресурсами в целях устойчивого развития туризма // Управление в современных системах. 2015. №1 (5). С. 36-39.

Власова Е. Я., Полякова Л. А. Рекреационные ресурсы, природно-рекреационный потенциал территории: сущность, особенности

и функции // Известия УрГЭУ. 2011. № 4 (36). С. 108-114.

Влияние пандемии COVID-19 на сферу туризма в РФ: текущая ситуация и перспективы восстановления КПМГ в России и СНГ / kpmg.ru Декабрь 2020 г. Результаты опроса участников рынка. URL: <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru-tourism-in-russia-current.pdf> (дата обращения: 20.07.2021)

Гировка Н. Н. Рекреационные ресурсы / Н.Н. Гировка; ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет». Нижний Новгород, 2012. 332 с.

Кружалин В. И. География туризма / В. И. Кружалин, Н. С. Мироненко, Н. В. Зигерн-Корн, Н. В. Шабалина. М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 336 с.

Кубесова Г. Т. Рекреационный потенциал – важнейший фактор развития отдыха и туризма // European Research. Сб. статей победителей X Международ. науч.-практ. конф.: в 3 ч. – Пенза: Издательство: Наука и Просвещение, 2017. С. 227-230.

Кусков А. С., Лысикова О. В. Курортология и оздоровительный туризм. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 256 с.

Нестеров А. К. Природно-ресурсный потенциал // Энциклопедия Нестеровых. URL: <http://odiplom.ru/lab/prirodno-resursnyi-potencial.html> (дата обращения: 10.06.2021).

Онищенко Е. В. Методологические подходы создания информационной базы туристских ресурсов регионов страны и системы мониторинга их состояния // Туризм: право и экономика. 2020. № 2. С. 22-26.

Попова М., Сохина Н. П., Абазян А. Г. Природно-рекреационный потенциал территории как фактор развития внутреннего туризма (на примере Краснодарского края) // Евразийское научное объединение. 2020. № 4-4 (62). С. 264-266.

Потенциал // Большая Советская Энциклопедия. URL: <https://bse.slovaronline.com/search?s=потенциал> (дата обращения: 10.06.2021).

Тихонова Т. Ю. Туристские ресурсы. М.: МИИТ, 2011. – 229 с.

Туристско-рекреационный ресурсный потенциал Республики Крым и г. Севастополь / Под ред. д.г.н., проф. И. М. Яковенко. Симферополь: ИТ «Ариал», 2015. – 408 с.

Ananchenkova P. I. Impact of the coronavirus pandemic on the global tourism market. // Labor and Social Relations. 2020. № 4. Pp. 27-35. DOI: 10.20410 / 2073-7815-2020-31-4-27-35.

Bell S. Design for outdoor recreation. New York : Taylor & Francis, 2008. P. 231.

Chang C.-L., McAleer M., Ramos V. A Charter for Sustainable Tourism after COVID-19 // Sustainability. 2020. № 12, P. 3671. DOI: 10.3390/su12093671.

Dudek T. Recreational potential as an indicator of accessibility control in protected mountain forest areas. // Journal of Mountain Science. 2017. № 14 (7). Pp. 1419-1427. DOI: 10.1007/s11629-016-4018-z

Gerstenberg T., Baumeister C. F., Schraml U., Plieninger T. Hot routes in urban forests: The impact of multiple landscape features on recreational use intensity // Landscape and Urban Planning. 2020. № 203. Pp. 103888. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2020.103888.

Gjorgievski M., Kozuharov S., Nakovski D. Typology of recreational-tourism resources as an important element of the tourist offer // UTMS Journal of Economics. Special issue. 2013. № 4 (1). Pp. 53–60. URL: <https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%204%20No.%201/1-6-B-Gjorgievski-Kozuharov-Nakovski.pdf> (дата обращения: 10.06.2021).

Grdzeliashvili N., Kvaratskhelia L. Methodological features and problems of assessment of tourist and recreational resources of the territory // Sciences of Europe. 2020. № 60. Pp. 3-5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/methodological-features-and-problems-of-assessment-of-tourist-and-recreational-resources-of-the-territory/viewer> (дата обращения: 10.06.2021).

Gunn A. Clare. Vacancionscape: Designing tourist regions. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988.

Gursoy D., Chi C. G. Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda // Journal of Hospitality Marketing & Management. 2020. Vol. 29. № 5. Pp. 527-529.

Kryzhanivskiy Ye., Horal L., Shyiko V., Holubchak O., Mykytiuk N. Economic and Mathematical Modelling for Evaluation of Potential Recreational Forest Utilization. // Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. № 99. Pp. 173–178.

Muzychenko-Kozlovskaya O., Symak A. The Essence and Methodical Approaches to the

Evaluation of the Tourist Potential of the Territory // Economics, Entrepreneurship, Management. 2017. Vol. 4. № 2. DOI: 10.23939/eem2017.02.069.

Onishchenko E. V., Sharafutdinov V. N. Role of Tourist Technology Platforms After The Pandemic // EpSBS. CDSSES 2020. IV International Scientific Conference «Competitiveness and the development of socio-economic systems» dedicated to the memory of Alexander Tatarkin. 2357-1330 © 2021 Published by European Publisher. Article. 2021. № 72. Pp. 676-686. DOI: 10.15405/epsbs.2021.04.72.

Recreational resources definition // Law Inside. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary/recreational-resources> (дата обращения: 20.07.2021).

Rudenko L. G., Zaitseva N. A., Mekush G. E., Dmitrieva N. V., Vasilyeva L. S. Improving private sector and government partnership system to support small businesses in the service // International Electronic Journal of Mathematics Education. 2016. Vol.11. № 5. Pp. 1261-1270.

Sharafutdinov V. N., Onishchenko E. V., Nakonechnyi A. I. Tourism Technology Platforms as a Tool for Supporting Competitiveness of Regional Tourism Products // Regional Research of Russia. 2020. Vol. 10, № 1. Pp. 48-55. URL: <https://doi.org/10.1134/S2079970520010104> (дата обращения: 10.06.2021).

UNWTO: количество туристов в мире сократилось на 74%. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/54073.html> (дата обращения: 10.06.2021).

Zhu H., Deng F. How to Influence Rural Tourism Intention by Risk Knowledge during COVID-19 Containment in China: Mediating Role of Risk Perception and Attitude. // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020. № 17. Pp. 3514. DOI: 10.3390/ijerph17103514.

## References

Abisheva, G. O. and Seitkalieva, N. N. (2019), "Natural and recreational potential of the territory and its assessment", *Bulletin of Omsk Regional Institute*, 2, pp. 17-21.

Ananchenkova, P. I. (2020), "Impact of the coronavirus pandemic on the global tourism market", *Labor and Social Relations*, 4, pp. 27-35, DOI: 10.20410 / 2073-7815-2020-31-4-27-35



Bagrova, L. A., Bagrov, N. V. and Preobrazhensky, V. S. (1977), "Recreational resources (approaches to the analysis of the concept)", *Izv. AN SSR. Ser. Geograf.*, 2, pp. 46-53.

Bell, S (2008), *Design for outdoor recreation*, Taylor & Francis, New York [in English].

Bezruchko, E. S. and Mishina, E. I. (2015), "Management of natural and recreational resources for sustainable tourism development", *Management in modern Systems*, 1(5), pp. 36-39.

Chang, C.-L., McAleer, M. and Ramos, V. A (2020), "Charter for Sustainable Tourism after COVID-19", *Sustainability*, 12, pp. 3671, doi:10.3390/su12093671 [in English].

Dudek, T. (2017), "Recreational potential as an indicator of accessibility control in protected mountain forest areas", *Journal of Mountain Science*, 14 (7), pp.1419-1427, DOI: 10.1007/s11629-016-4018-z, [in English].

Gerstenberg, T., Baumeister, C. F., Schraml, U. and Plieninger, T. (2020), "Hot routes in urban forests: The impact of multiple landscape features on recreational use intensity", *Landscape and Urban Planning*, 203, pp. 103888, DOI: 10.1016/j.landurbplan.2020.103888, [in English].

Gjorgievski, M., Kozuharov, S. and Nakovski, D. (2013), "Tipology of recreational-tourism resources as an important element of the tourist offer", *UTMS, Journal of Economics*, Special issue, 4(1), pp. 53–60, [Online], available at:

<https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%204%20No.%201/1-6-B-Gjorgievski-Kozuharov-Nakovski.pdf> (Accessed 05 June 2021), [in English].

Grdzeliashvili, N. and Kvaratskhelia, L. (2020), "Methodological features and problems of assessment of tourist and recreational resources of the territory", *Sciences of Europe*, 60, pp. 3-5, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/methodological-features-and-problems-of-assessment-of-tourist-and-recreational-resources-of-the-territory/viewer> (Accessed 05 June 2021), [in English].

Girovka, N. N. (2012), *Recreational Resources*, N. N. Girovka; Nizhny Novgorod State University of Architecture and Civil Engineering, Nizhny Novgorod, 332 p., Russia.

Gunn, A. C. (1988), *Vacancionscape: Designing tourist regions*, New York, Van Nostrand Reinhold, [in English].

Gursoy, D. and Chi C. G. (2020), "Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry:

review of the current situations and a research agenda", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29, 5, pp. 527-529, [in English].

Kruzhalin, V. I., Mironenko, N. S., Zigern-Korn, N. V. and Shabalina, N. V. (2014), *Geography of tourism*, Federal Agency for Tourism, M., 336 p., Russia.

Kryzhanivskiy, Ye., Horal, L., Shyiko, V., Holubchak, O. and Mykytiuk, N. (2019), "Economic and Mathematical Modelling for Evaluation of Potential Recreational Forest Utilization", *Advances in Economics, Business and Management Research*, 99, pp. 173–178, [in English].

Kubesova, G. T. (2017), "Recreational potential – the most important factor in the development of recreation and tourism", Collection of articles of the winners of the X International. scientific and practical conference: in 3 hours, Publishing house: Nauka i Prosveshchenie, Penza, pp. 227-230, Russia.

Kuskov, A. S. and Lysikova, O. V. (2004), *Balneology and health tourism*, Feniks, Rostov n / D, 256 p., Russia.

Muzychenko-Kozlovska, O. and Symak, A. (2017), "The Essence and Methodical Approaches to the Evaluation of the Tourist Potential of the Territory", *Economics, Entrepreneurship, Management*, 4, 2, DOI:10.23939/eem2017.02.069 [in English].

Nesterov, A. K. (2021), "Prirodno-resursny potentsial" [Natural resources potential], [Online], available at: <http://odiplom.ru/lab/prirodno-resursnyi-potencial.html> (Accessed 10 June 2021).

Onishchenko, E. V. (2020), "Methodological approaches to creating an information base of tourist resources of the country's regions and monitoring systems for their condition", *Tourism: law and Economics*, 2, pp. 22-26.

Onishchenko, E. V. and Sharafutdinov, V. N. (2021), "Role of Tourist Technology Platforms After the Pandemic", *EpSBS, CDSES 2020. IV International Scientific Conference «Competitiveness and the development of socio-economic systems» dedicated to the memory of Alexander Tarkin*, 2357-1330, Published by European Publisher. Article, 72, pp. 676-686, Doi: 10.15405/epsbs.2021.04.72, [in English].

Popova, M., Sokhina, N. P. and Abazyanyan, A. G. (2020), "Natural and recreational potential of the territory as a factor in the development of domestic tourism (on the example of the Krasno-

dar Territory)", *Eurasian Scientific Association*, 4-4 (62), pp. 264-266.

Potential, *Bolshaya Sovetskaya Enciklopediya*, (2020), [Online], available at: <https://bse.slovaronline.com/search?s=потенциал>, (Accessed 10 June 2021).

Recreational resources definition (2021), *Law Inside*, [Online], available at: <https://www.lawinsider.com/dictionary/recreational-resources> (Accessed 20 July 2021), Russia.

Rudenko, L. G., Zaitseva, N. A, Mekush, G. E., Dmitrieva, N. V. and Vasilyeva, L. S. (2016), "Improving private sector and government partnership system to support small businesses in the service", *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 11, 5, pp. 1261-1270, [in English].

Sharafutdinov, V. N., Onishchenko, E. V. and Nakonechnyi, A. I. (2020), "Tourism Technology Platforms as a Tool for Supporting Competitiveness of Regional Tourism Products", *Regional Research of Russia*, 10, 1, pp. 48-55, [Online], available at: <https://doi.org/10.1134/S2079970520010104> (Accessed 20 July 2021), Russia.

Tikhonova, T. Yu. (2011), *Tourist resources*, MIIT, Moscow, 229 p., Russia.

The impact of the COVID-19 pandemic on the tourism sector in the Russian Federation: the current situation and prospects for the restoration of KPMG in Russia and the CIS (2020), *kpmg.ru*, December 2020, "The results of the survey of market participants", [Online], available at: <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru-ru-tourism-in-russia-current.pdf> (Accessed 20 July 2021), Russia.

*Tourist and recreational resource potential of the Republic of Crimea and Sevastopol* (2015), in I. M. Yakovenko (ed), IT "Arial", Simferopol, 408p., Russia.

"UNWTO: the number of tourists in the world has decreased by 74%", [Online], available at:

<https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/54073.html> (Accessed 10 June 2021).

Vlasova, E. Ya. and Polyakova, L. A. (2011), "Recreational resources, natural and recreational potential of the territory: essence, features and functions", *Izvestiya USUE*, 4 (36), pp. 108-114.

Zhu, H. and Deng, F. (2020), "How to Influence Rural Tourism Intention by Risk Knowledge during COVID-19 Containment in China: Mediating Role of Risk Perception and Attitude", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, pp. 3514, DOI: 10.3390/ijerph17103514, [in English].

#### Данные об авторах

**Онищенко Елена Васильевна**, заместитель директора научно-образовательной библиотеки Сочинского государственного университета, старший научный сотрудник НИЦ Сочинского государственного университета, кандидат экономических наук

**Слеченко Владимир Александрович**, младший научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Субтропический научный центр Российской академии наук»

#### Information about the authors

**Elena V. Onishchenko**, Deputy Director of the Scientific and Educational Library of Sochi State University, Senior Researcher, Research Center, Sochi State University, Candidate of Economic Sciences

**Vladimir A. Slepchenko**, Junior Researcher, Federal Research Centre "The Subtropical Scientific Centre of the Russian Academy of Sciences"

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

Оригинальная статья  
Original article

УДК 378

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-5

Грудистова Е.Г.

**К вопросу о развитии коммуникативных компетенций  
специалистов сервиса**

Братский государственный университет,  
ул. Макаренко, 40, Братск 665709, Россия  
e-mail: [diplombgu@mail.ru](mailto:diplombgu@mail.ru)

Статья поступила 12 июня 2021 г.; принята 08 июля 2021 г.;  
опубликована 30 сентября 2021 г.

**Аннотация.** Переход к цифровой экономике является объективной реальностью наших дней. Концепция цифровой экономики связана с трансформацией системы ценностей (усиление значимости обучения и творческого отношения делу) и изменением модели человека (с *Homo economicus* на *Homo faber*). Это предопределяет необходимость выявления наиболее востребованных в новом обществе компетенций, которыми должен обладать человек. Исследователи указывают разные типы компетенций, но все сходятся во мнении о том, что обязательным условием жизни в цифровом обществе является коммуникативная компетентность как способность человека к установлению связей с другими людьми и взаимодействию с ними в процессе передачи интеллектуального капитала. Особое значение развитая коммуникативная компетенция имеет для специалистов сферы сервиса. Развитие коммуникативной компетенции может осуществляться в процессе самообразования в течение всей жизни человека и в процессе обучения в учреждениях профессионального образования. Эти направления тесно связаны друг с другом, потому работа должна осуществляться комплексно – от пропаганды ценностей образования и конкурентоспособности лиц с высшим профессиональным образованием до соответствующего финансирования образовательных учреждений, обязанных сформировать коммуникативную компетенцию у выпускников, и контроля получаемых результатов. Контроль сформированности коммуникативной компетенции может осуществляться путем социологических исследований. В статье приведены результаты оценки уровня эмоционального интеллекта как одной из составляющих коммуникативной компетенции по методике Н. Холла на примере обучающихся Братского государственного университета трех профилей подготовки бакалавров (гуманитарных, технических и «цифровых» направлений). Исследование показало необходимость управления процессом развития эмоционального интеллекта обучающихся в системе высшего профессионального образования. Возможные инструменты управления – активная пропаганда ценности

«образование в течение всей жизни» и воздействие на организационную культуру с целью привития обучающимся необходимых ценностей. Статья также содержит модель развития компетенций, необходимых для формирования конкурентоспособного специалиста и развития всего общества.

**Ключевые слова:** цифровая экономика; модель; сервис; эмоциональный интеллект; исследование; ценности; пропаганда; организационная культура

**Для цитирования:** Грудистова Е.Г. К вопросу о развитии коммуникативных компетенций специалистов сервиса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 8, № 3, 2021, с. 55-70, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-5

UDC 378

Elena G. Grudistova

**On the development of the communicative competencies  
of service specialists**

Bratsk State University,  
40 Makarenko St., Bratsk 665709, Russia

*e-mail: diplombgu@mail.ru*

**Abstract.** The transition to a digital economy is an objective reality of our days. The concept of the digital economy is associated with the transformation of the value system (increasing the importance of learning and creative attitude to business) and the change in the human model (from Homo economicus to Homo faber). This predetermines the need to identify the competencies most in demand in the new society, which a person should possess. Researchers indicate different types of competencies, but everyone agrees that a prerequisite for life in a digital society is communicative competence as a person's ability to establish connections with other people and interact with them in the process of transferring intellectual capital. Developed communicative competence is of particular importance for service professionals. The development of communicative competence can be carried out in the process of self-education throughout a person's life and in the process of training in vocational education institutions. These areas are closely related to each other, therefore, the work should be carried out in a comprehensive manner – from the promotion of the values of education and the competitiveness of persons with higher professional education to the appropriate funding of educational institutions that are obliged to form communicative competence in graduates, and control of the results obtained. Control of the formation of communicative competence can be carried out through sociological research. The article presents the results of assessing the level of emotional intelligence as one of the components of communicative competence according to the method of N. Hall on the example of students of Bratsk State University of three profiles of training bachelors (humanitarian, technical and "digital" areas). The study showed the need to manage the process of developing students' emotional intelligence in the system of higher professional education. Possible management tools are the active promotion of the value of "lifelong learning" and the impact on the organizational culture in order to inculcate the necessary values in students. The article also contains a model for the development of competencies necessary for the formation of a competitive specialist and the development of the whole society.



**Key words:** digital economy; model; service; emotional intellect; study; values; propaganda; organizational culture

**For citation:** Grudistova E. G. (2021) On the development of the communicative competencies of service specialists Sharafutdinov Actual approaches to training and retraining of personnel in tourism. Research Result. Business and Service Technologies, 8(3), 55-70, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-5

**Введение.** Ни для кого уже не является секретом тот факт, что общество переживает очередной технологический прорыв, связанный с повсеместным внедрением цифровой экономики. Она, являясь, если можно так сказать, «продолжением» постиндустриального информационного общества, предопределяет в ряде случаев смену парадигмы социально-экономического взаимодействия: взамен живого общения субъекты устанавливают связи и общаются посредством информационно-телекоммуникационных технологий. Данный способ, безусловно, обеспечивает ряд преимуществ, которые всем известны – от возможности быстрого установления связи с любым субъектом, находящимся в любой географической точке, до получения доступа к необходимой информации (в том числе в области культуры, образования, здравоохранения, получения государственных услуг), ее использования в ходе общения, а также повышения эффективности самого процесса создания информационных продуктов. Тем не менее, существуют ряд сфер, в которых живое общение было и остается обязательным даже в условиях цифровизации. Это относится, например, к сфере сервиса, туризма и иных видов экономической деятельности, традиционно относимых к «бюджетным» отраслям экономики.

В этой связи закономерно возникает вопрос: должны ли меняться и в каком направлении подходы к формированию компетенций выпускников образовательных учреждений тех направлений подготовки, которые в итоге предполагают взаимодействие по типу «человек – человек»? Поиску ответа на этот вопрос и посвящено настоящее исследование.

**Цель работы** – исследование проблем развития необходимых для успешной жизнедеятельности в условиях цифровой экономики компетенций и обоснование способов устранения выявленных проблем.

**Материалы и методы исследования.** Исследование осуществлялось с помощью гипотетического метода, методов индукции, анализа и синтеза информации, обобщения теоретических и практических положений, представленных на официальных сайтах, в научной литературе библиотек, а также собственных результатов эмпирического исследования уровня эмоционального интеллекта студентов Братского государственного университета по методике Н. Холла.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Итак, цифровая экономика – это уже не нечто неопределенное «из разряда фантастики», а реальность сегодняшнего дня. При этом ее влияние на жизнь будет только усиливаться. Например, согласно проведенному компанией Cisco анализу, влияние цифровизации будет в 10 раз превышать влияние Интернета. International Data Corporation оценивает экономическую ценность цифровой трансформации в 20 трлн долларов или более 20% валового внутреннего продукта (Уэйд, 2016).

Цифровая трансформация всех сфер жизнедеятельности общества – объективная реальность наших дней. При этом любая трансформация в социуме обуславливает изменение системы ценностных ориентиров и предопределяет необходимость модернизации, а иногда и полного преобразования системы воспитания и образования граждан. Но прежде чем говорить о модернизации и преобразовании, стоит отметить особенности «цифрового» общества, которое, как известно, явилось следствием развития концепции «информаци-

онное общество». Ключевыми аспектами последнего выступают:

- повсеместное использование информационных и телекоммуникационных технологий (ИКТ);
- доминирующее значение творческого труда в процессе производства экономических благ, при этом главным продуктом такого труда выступает информация;
- изменение формы блага, сопровождающееся его преобразованием из материального и товарного в нематериальный и в большей степени нетоварный продукт.

Особенности «цифрового» общества связаны:

- с еще большим значением ИКТ, которые становятся неотъемлемым элементом экономической и социальной жизни;

- развитием сквозных технологий;
- формированием у экономических субъектов (граждан и предпринимателей) особых компетенций.

В этой связи возникают закономерные вопросы: какими компетенциями должен обладать человек для жизнедеятельности в условиях «цифрового» общества? И какое будет само общество?

Как представляется, для ответа на данные вопросы следует обратиться к особенностям трактовки ряда понятий в классической экономической теории, применимой для условий индустриальной экономики, и в теории информационной экономики, используемой в постиндустриальную эпоху (табл. 1).

Таблица 1

*Индустриальная и информационная экономика (Корнейчук, 2006: 26)*

Table 1

*Industrial and information economy (Korneichuk, 2006: 26)*

| Критерии сравнения | Экономика                                                                 |                                                                                                                            |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | индустриальная                                                            | информационная                                                                                                             |
| 1. Продукт         | Материальный                                                              | Информационный                                                                                                             |
| 2. Труд            | Простой (физический, ручной, неквалифицированный)                         | Творческий                                                                                                                 |
| 3. Капитал         | Физический (материальный)                                                 | Человеческий (образование, опыт, компетенции, здоровье и т. п.)                                                            |
| 4. Богатство       | Внешнее (материальные ценности, внешние по отношению к человеку)          | Внутреннее (система личностных качеств человека)                                                                           |
| 5. Ценность        | Затраты труда (цена блага определяется затратами на его создание)         | Время творчества (цена блага определяется его способностью увеличивать продолжительность творческой деятельности человека) |
| 6. Потребности     | Много разных потребностей, ограниченность ресурсов для их удовлетворения  | Одна потребность – увеличение результата высшей деятельности человека, неограниченное ничем                                |
| 7. Благополучие    | Экономическое (денежные доходы)                                           | Креативное (периоды творчества)                                                                                            |
| 8. Деньги          | Цель (конечный результат экономической активности)                        | Средство (способ увеличения креативного благополучия)                                                                      |
| 9. Взаимодействие  | Товарное (экономическое, путем обмена товарами или деньгами)              | Межличностное (социальное, путем обмена продуктами творческого труда)                                                      |
| 10. Человек        | <i>Homo economicus</i> (человек экономический, работающий ради выживания) | <i>Homo faber</i> (человек-мастер, создатель новых орудий труда)                                                           |

Следует отметить, что особую роль в «цифровом» обществе играет человек. Причем это уже не тот «изгнанник из рая», обремененный трудом и потом добывать себе пропитание, а Человек с большой буквы, способный создавать все необходимое. Для его описания составлена модель «креативного человека», содержащая следующие характеристики (Корнейчук, 2006: 27-29):

- человек индивидуален, занимает особое место в обществе и выполняет специфическую функцию;
- любовь – не присвоение, а равноправный обмен продуктами творчества с целью творческого развития любимых;
- власть – не силовое принуждение, а воздействие на других посредством информационных продуктов и собственной творческой деятельности при наличии обратной связи;

- труд – не жертва, а смысл жизни, так как любая творческая деятельность способствует развитию личности;

- образование – не механическое запоминание учебного материала, а его осмысление и интеграция в систему своих знаний для последующего творческого использования.

Это модели постиндустриального общества и постиндустриального человека. Для более высокой ступени развития общества – цифровой экономики – подобных моделей пока не существует. Однако, как нам представляется, цифровая экономика сочетает в себя элементы индустриальной и информационной. В этой связи нами предпринята попытка построения модели цифровой экономики (табл. 2).

Таблица 2

**Возможная модель цифровой экономики**

Table 2

**Possible model of the digital economy**

| Критерии сравнения | Экономика                                                                |                                                                                             |                                                                                                                    |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Индустриальная                                                           | Информационная                                                                              |                                                                                                                    |
|                    |                                                                          | Начальный этап                                                                              | <b>Цифровая экономика</b>                                                                                          |
| 1. Продукт         | Материальный                                                             | Информационный                                                                              | Информационный плюс материальный                                                                                   |
| 2. Труд            | Простой                                                                  | Творческий                                                                                  | Творческий                                                                                                         |
| 3. Капитал         | Физический                                                               | Человеческий                                                                                | Человеческий                                                                                                       |
| 4. Богатство       | Внешнее                                                                  | Внутреннее                                                                                  | Внутреннее, обеспечивает внешнее                                                                                   |
| 5. Ценность        | Затраты труда                                                            | Время творчества                                                                            | Творчество (цена блага определяется способностью увеличить творческую жизнь человека)                              |
| 6. Потребности     | Много разных потребностей, ограниченность ресурсов для их удовлетворения | Одна потребность – увеличение результата высшей деятельности человека, неограниченное ничем | Много разных потребностей, которые могут удовлетворяться неограниченными результатами высшей деятельности человека |
| 7. Благосостояние  | Экономическое                                                            | Креативное                                                                                  | Креативное                                                                                                         |
| 8. Деньги          | Цель                                                                     | Средство                                                                                    | Средство                                                                                                           |
| 9. Взаимодействие  | Товарное                                                                 | Межличностное                                                                               | Межличностное                                                                                                      |
| 10. Человек        | <i>Homo economicus</i>                                                   | <i>Homo faber</i> (создатель новых орудий труда)                                            | <i>Homo faber</i> (создатель новых условий жизни)                                                                  |

Следующий вопрос связан с перечнем необходимых для цифровых условий компетенций (стоит отметить, что в программе «Цифровая экономика Российской Федерации» такой перечень отсутствует).

Его определением занимаются многие исследователи. При этом одни специалисты говорят о необходимости получения в условиях цифровой экономики не собственных профессии компетенций (Свиштунов В. М., Лобачев, 2017: 32). Другие исследователи отмечают, что человек должен иметь особое мышление: одновременно инженерное, исследовательское и экономическое – для того, чтобы иметь возможность генерировать идеи, обосновывать необходимые действия, предвидеть и оценивать результаты. Третьи указывают на то, что большое значение имеют образовательная среда и личностные особенности обучающегося и его мотивация (Патрусова, 2012). Достаточно подробная классификация подходов к определению компетенций, необходимых для условий цифровой экономики, представлена в работе «Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала» (Гилева, 2019). Исследуют данный вопрос и общественные организации. Например, в Докладе всемирного банка о мировом развитии «Цифровые дивиденды» (Доклад о мировом развитии, 2021) представлены три группы навыков, необходимых для жизнедеятельности в современной экономике:

1) когнитивные – математические и когнитивные навыки высокого уровня, умение решать проблемы, вербальная грамотность, память и быстрота мышления;

2) социальные и поведенческие – готовность получать новый опыт, добросовестность, экстраверсия, такт и эмоциональная стабильность, готовность к компромиссам, способность к принятию решений и навыки межличностного общения;

3) технические – знание методов, умение работать с материалами, механизмами и инструментами, а также техниче-

ские навыки, необходимые для работы по конкретной профессии.

Таким образом, здесь и во всех остальных случаях, представленных авторитетными лицами и организациями, подчеркивается в качестве обязательного условия успешных цифровых преобразований развитие способностей человека к получению и использованию знаний, к его социальному взаимодействию и сотрудничеству.

На наш взгляд, данные компетенции являются если не главными, то одними из главных, какие бы термины при этом ни использовались – когнитивные, креативные, личностные, поведенческие, надпредметные и т. п., потому что представленная выше модель человека *Homo faber* соотносится с компетенцией «создание знаний». Но при использовании данной модели важно также определиться с тем, кто должен существовать в цифровом обществе – робот, нажимающий на кнопки, или человек, способный взаимодействовать с себе подобным субъектом? Конечно, ответ на данный вопрос однозначен – человек. А это уже предполагает обязательное наличие у человека коммуникативной компетенции. Потому как новые методы и технологии, изобретенные человеком, не будут иметь никакого значения и ценности, если человек не сможет передать их другим людям.

Особую важность коммуникативная компетенция имеет в формировании специалистов сервиса. Это связано с той ролью, которую играет сервис в постиндустриальном обществе. Как известно, сама концепция постиндустриального общества предполагает, что эта роль первостепенная (Постников, 2011; Третьяков, Питиляк, 2013).

Данное положение не утратило своего значения и в условиях перехода к цифровой экономике. Дело в том, что все изменения, которые изложены в Государственной программе «Цифровая экономика Российской Федерации», и все ожидаемые от ее реализации ориентиры предопреде-



ляют действия не только производственного характера. Так, например, одно из направлений развития цифровой экономики «Информационная инфраструктура» включает в себя создание отечественной системы сбора, обработки, хранения и предоставления потребителям пространственных данных. А это уже не что иное, как оказание сервисных услуг в части предоставления информации.

Но если даже не рассматривать государственные программы и производимые цифровые преобразования, то все равно можно прийти к заключению о невозможности исключения из жизни живого общения, так как подобное исключение равноценно исключению самой жизни: ведь только в условиях социального взаимодействия человек проявляет человеческие качества. Кроме того, имеется ряд сфер и видов экономической деятельности, в которых живое взаимодействие обязательно. Например, каким бы экономически эффективным ни было дистанционное образование, оно не может полностью заменить обучение по типу офлайн, так как образование должно реализовывать не только обучающую, но и воспитательную функцию, которая в случае онлайн-образования отсутствует.

Аналогично можно обозначить невозможность полной замены человека компьютером и иным суперсовременным средством связи в сферах, предполагающих общение по типу «человек-человек». Это относится, в первую очередь, к сфере сервиса: да, можно поставить, например, вместо парикмахера робота или вместо привлекательной девушки – агента туристической фирмы компьютер. Но в этом случае робот должен быть абсолютной копией человека, чтобы обеспечить элементарную безопасность клиента парикмахерской, а компьютер – обладать в высшей степени разумом, чтобы не только ответить на любые вопросы клиента турфирмы, но и обаять его, создать у него уверенность в необходимости путешествия имен-

но по тому маршруту, который предлагается турагентом. Возможно, в будущем подобная картина и окажется реальностью, но это будет уже совсем другая жизнь, в которой останется ли место человеку? Мы не будем сейчас искать ответ на данный риторический вопрос, как не делают этого и другие исследователи. Они лишь указывают на то, что человек является высшей ценностью, а клиент любой фирмы – главным лицом, на удовлетворение потребностей которого всегда должна быть ориентирована предпринимательская деятельность, в каких бы условиях она ни осуществлялась (индустриальная, информационная или цифровая экономика). Так, А.С. Кокорев отмечает: «Главной ценностью предприятия в цифровой экономике является клиент» (Кокорев, 2019: 255). А демонстрация данного положения возможна только лишь при личном взаимодействии клиента и представителя предприятия. Это еще раз подчеркивает важность формирования и развития коммуникативной компетенции у членов «цифрового» общества.

Следующий вопрос связан с определением того, что подразумевает коммуникативная компетенция. На основе проведенных теоретико-практических исследований нами был сделан вывод о том, что коммуникативная компетенция как способность человека к успешному общению и жизнедеятельности в обществе предполагает его умения:

- передавать свои мысли другим лицам и правильно понимать информацию, получаемую от других лиц;
- воспринимать чувства и эмоции партнера по коммуникации и создавать эмоциональную атмосферу, обеспечивающую продолжение диалога;
- адекватно понимать культурные различия, существующие в обществе, и учитывать особенности и ценности национальных и этнических субкультур для поддержания конструктивного взаимодействия с представителями другой культуры;

- уметь использовать коммуникацию и ее инструменты для достижения своих целей (личностных и профессиональных).

Таким образом, коммуникативная компетенция включает лингвистическую, социокультурную, кросс-культурную и прагматическую компетентность (Пастухова, Грудистова, 2018).

Стоит отметить, что конкретной методики развития указанных компетентностей на сегодняшний день не существует. В этой связи становится актуальным поиск способов создания у лиц необходимых для жизни в современном обществе навыков и способностей к социальному взаимодействию. При этом, как нам представляется, эти способы могут быть сгруппированы в два направления практических действий:

- самообразование в течение всей жизни человека;
- обучение в образовательных организациях.

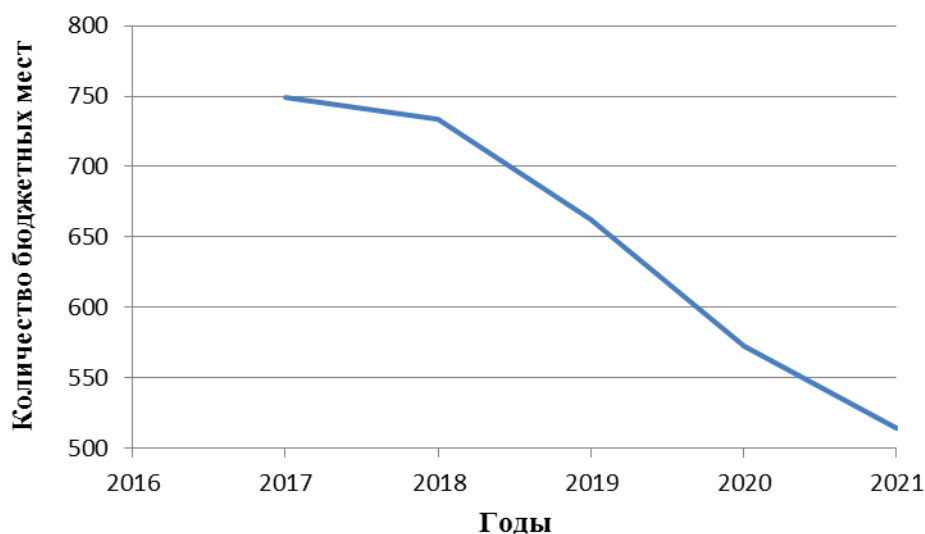
Что касается первого направления, то оно, безусловно, является важнейшим. Однако для его реализации необходимо в первую очередь создание в общественном сознании высокой ценности образования. Это положение относится к аксиоме информационного общества. Однако формирование данной ценности требует времени (как известно, культурные ценности не могут быть в одночасье созданы или изменены (Грошев, 2015; Соломанидина, 2015). Здесь необходима работа на государственном уровне, чтобы обеспечить повсеместное восприятие данной ценности. Как нам представляется, основным инструментом этой работы может быть пропаганда – средство, способное в сравнительно короткое время изменить сознание и поведение человека. Данная ее способность подтверждается многими (Schieser, 2013; Кошмаров, Трубецкой, 2017).

Следует отметить, что определенный задел в этом направлении государственной работы имеется. Так, например, уже упо-

минавшаяся программа «Цифровая экономика РФ» в качестве одного из направлений развития цифровой экономики выделяет создание условий для подготовки кадров, обладающих необходимыми цифровыми компетенциями. На уровне субъектов Российской Федерации также разрабатываются и реализуются нормативные и правовые акты, регулирующие отдельные стороны подготовки кадров, способных эффективно и плодотворно трудиться в условиях цифровых преобразований (см., например, О Координационном совете..., 2019). Данную работу, безусловно, следует продолжить. Однако необходимо обратить внимание на еще одно обстоятельство.

Дело в том, что обозначенные нами два направления практической работы по развитию необходимых для цифровой экономики навыков и коммуникативной компетенции тесно связаны друг с другом. Не может формироваться ценность образования в условиях сокращения бюджетного финансирования учреждений высшего профессионального образования и в целом снижения привлекательности высшего образования как фактора конкурентоспособности специалиста на рынке труда.

Последнее, как ни печально, имеет место. Так, например, в последние годы наблюдается снижение количества контрольных цифр приема (рис. 1), выделяемых Братскому государственному университету (БрГУ) за счет средств федерального бюджета. Это при том, что БрГУ – единственный университетский комплекс, расположенный на обширной территории севера Иркутской области и зоны Байкало-Амурской магистрали, ведущий подготовку по большому количеству образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, среднего профессионального образования, а также осуществляющий послевузовское образование и подготовку кадров высшей квалификации в аспирантуре.



**Рис. 1. Количество бюджетных мест по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в БрГУ**  
(Источник: Официальный сайт ФГБОУ ВО «БрГУ», <https://www.brstu.ru/>)  
**Fig. 1. The number of budgetary places for undergraduate programs, specialty and magistracy at BrSU**

С другой стороны, снижение контрольных цифр приема наверняка связано с невысокой потребностью рынка труда в специалистах, инженерно-технических работниках и служащих. Так, по данным ОГКУ Центр занятости населения города Братска, на 01.01.2021 это лишь 32,5% вакансий, тогда как потребность в специалистах рабочих профессий составляет 57,5%, в неквалифицированных работниках – 9,7%, в военнослужащих – 0,3% (Интерактивный портал..., 2021).

Как представляется, подобная ситуация в совокупности с ликвидацией статуса «молодой специалист» при приеме на работу, а также со сравнительно невысокой потребностью рынка труда в высококвалифицированных специалистах выступает в качестве отрицательного стимула, снижающего мотивацию людей к получению высшего образования, равно как и образования любого уровня. Это, безусловно, требует вмешательства со стороны заинтересованных в процветании российской экономики лиц.

Другой аспект развития коммуникативной компетенции связан с обучением в

образовательных организациях. Здесь, конечно, важную роль играет система профессионального обучения, поскольку именно в ней формируются необходимые не только для социальной, но и для производственной деятельности компетенции. При этом немалое значение имеет произведенное увязывание стандартов высшего профессионального образования и профессиональных стандартов – оно позволит на этапе обучения сформировать не компетенции, которые могут оказаться нужными в процессе трудовой деятельности, а компетенции, действительно необходимые для выполнения конкретной работы в определенной области профессиональной деятельности. Важность развития коммуникативных навыков подчеркивается и современными стандартами высшего профессионального образования, в которых выделена универсальная компетенция УК-3, формулируемая как «способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде».

В этой связи следует обратить внимание на то, что профессиональное обучение – это процесс, формирование необхо-

димых компетенций – также процесс. Следовательно, как любой процесс, направленный на достижение поставленной цели, требует контроля (Слинкова, Скачков, 2015), так и процесс формирования необходимых компетенций предполагает проведение контроля результатов [Слинкова, Слинков, Пастухова, 2017]. Способы осуществления такого контроля разнообразны, самым простым и легкорезализуемым выступает социологическое исследование. Исследованию должна подвергаться степень развития представленных выше составляющих коммуникативной компетенции – лингвистической, социокультурной, кросс-культурной и прагматической. Методы проведения социологических исследований также известны, проблема лишь заключается в том, какой метод следует выбрать для оценки каждой указанной составляющей коммуникативной компетенции или же необходима разработка конкретного метода для каждого конкретного случая.

На наш взгляд, для оценки степени развития социокультурной компетентности как способности человека улавливать эмоции собеседника и использовать их для достижения нужных целей можно использовать известный тест Н. Холла, позволяющий определить так называемый «уровень эмоционального развития EQ» и его отдельные составляющие: эмоциональную осведомленность, управление своими эмоциями, самомотивацию, эмпатию, управление эмоциями других людей.

С помощью данного теста нами в 2021 году было проведено исследование, в

котором приняли участие обучающиеся очной формы обучения трех профилей подготовки бакалавров: Управление персоналом организации (УП), Прикладная информатика в экономике (ПИЭ), Промышленное и гражданское строительство (ПГС). Выбор данных профилей обусловлен тем, что нам хотелось выяснить, есть ли разница в уровне эмоционального интеллекта у обучающихся гуманитарных, предполагающих взаимодействие по типу «человек-человек», технических («человек-машина») и «цифровых» направлений подготовки, которые, на наш взгляд, соответствуют синтезированному типу взаимодействия («человек-машина-человек») и для которых развитие коммуникативной компетенции является обязательным.

Результаты исследования представлены на рисунках 2 – 4.

Таким образом, обучающиеся в целом продемонстрировали низкий уровень эмоционального интеллекта. Они, к сожалению, не способны управлять своими эмоциями, что мешает построению конструктивного диалога, а также подрывает собственное психическое, а впоследствии и физическое здоровье. Эта особенность присуща всем студентам, независимо от профиля подготовки и пола обучающегося. Уровень самомотивации студентов оказался также невысоким, т. е. они не способны выстраивать необходимую линию поведения, повышающую стрессоустойчивость и адаптивность к меняющимся условиям жизнедеятельности, в том числе в профессиональном плане.



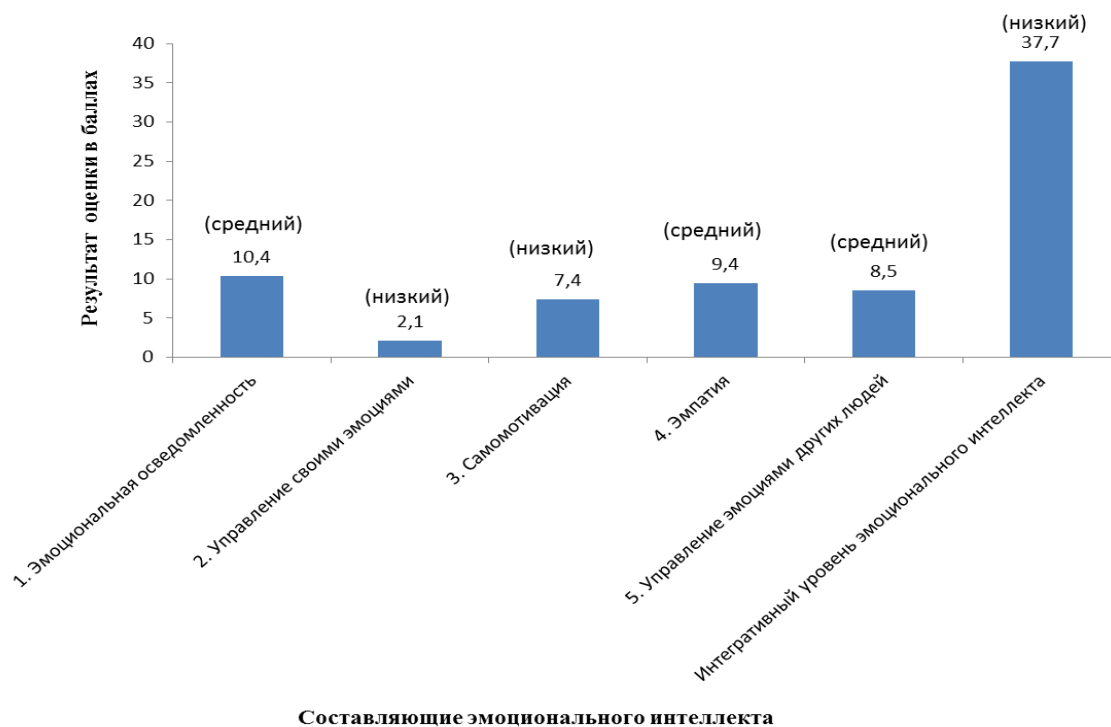


Рис. 2. Уровень EQ в целом по выборке  
Fig. 2. EQ level for the whole sample

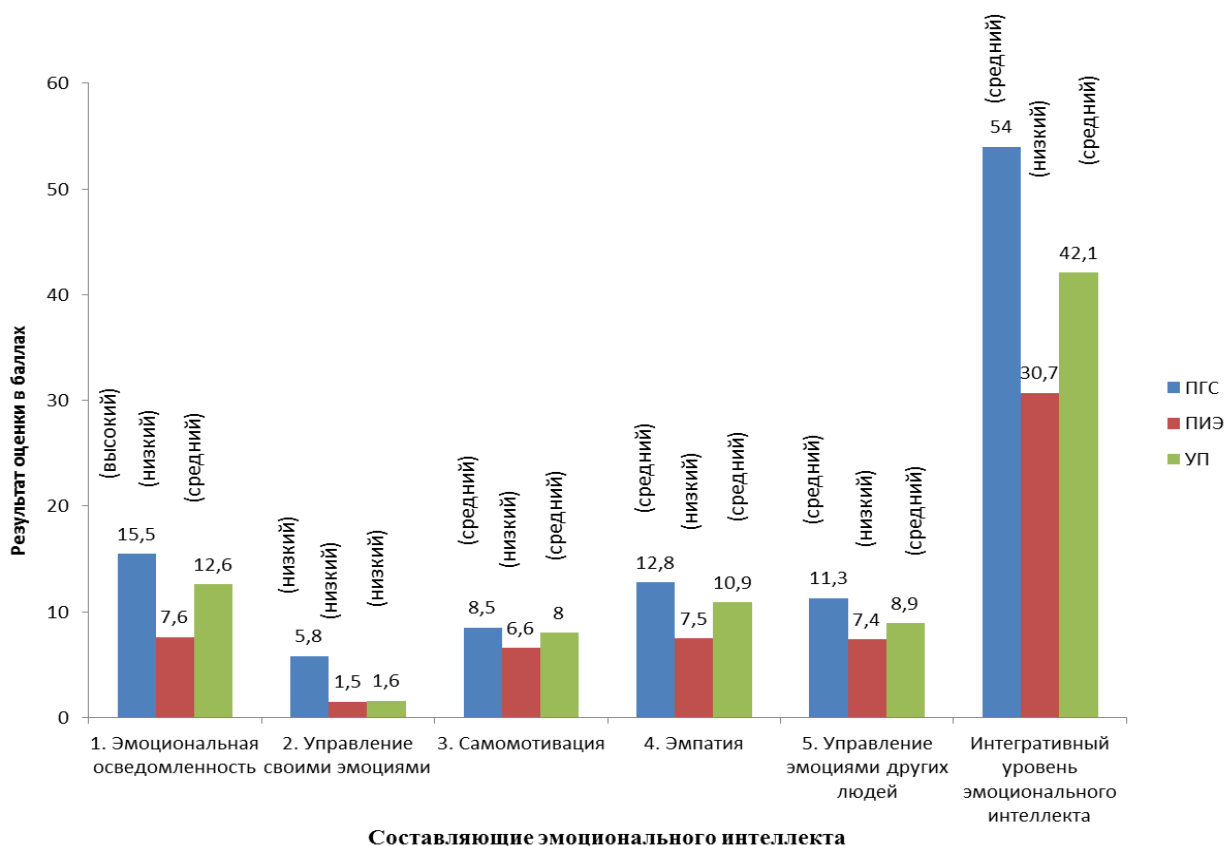
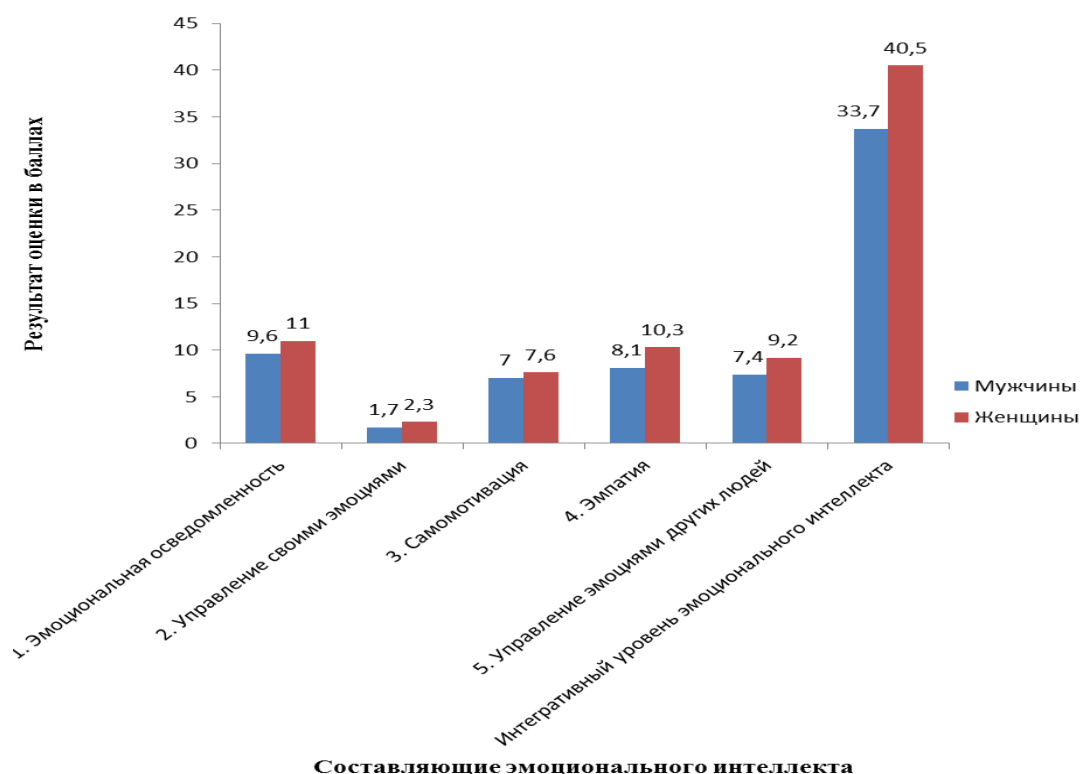


Рис. 3. Уровень EQ по подгруппам «профиль»  
Fig. 3. EQ level for subgroups "profile"



**Рис. 4. Уровень EQ по подгруппам «пол»**  
**Fig. 4. EQ level by gender subgroups**

Немаловажной проблемой явился низкий уровень эмоционального интеллекта по всем включенным в данную характеристику зрелой личности составляющим у студентов профиля «Прикладная информатика в экономике». Возможно, это является особенностью данного направления подготовки, предполагавшего изначально взаимодействие по типу «человек – компьютер». Однако реалии сегодняшнего дня таковы, что такой тип взаимодействия морально устарел. Потому требуется изменение ситуации и приложение усилий к развитию эмоционального интеллекта студентов «цифровых» направлений подготовки. Иначе сама концепция цифровой экономики утратит свой смысл: люди, живущие исключительно в виртуальном мире, не способные устанавливать связи с реальными людьми, не требуются, так как они не смогут передавать другим поколениям

то, что отличает человека от машины – интеллектуальный капитал.

Третья проблема, выявленная при исследовании, связана с низким уровнем эмоционального интеллекта почти по всем параметрам у мужчин. Это, наверняка, является одной из причин более низкой продолжительности жизни мужчин по сравнению с женщинами: сокрытие эмоций там, где надо и где не надо, усиливает психологическую напряженность и подрывает здоровье человека.

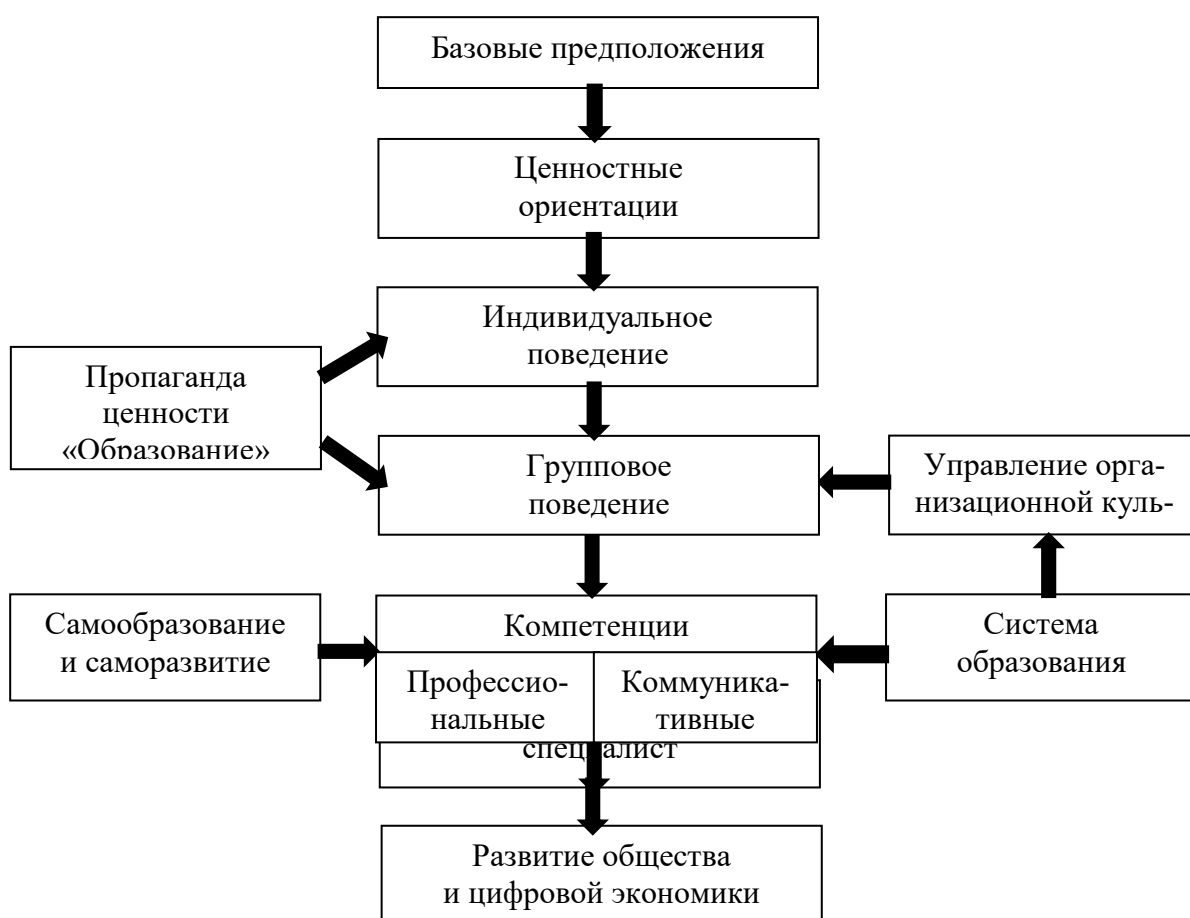
Итак, проведенное исследование показало необходимость управления процессом развития эмоционального интеллекта и повышения коммуникативной компетенции обучающихся в системе высшего профессионального образования. Решение этой проблемы осложняется тем, что в отличие, например, от технических навыков, наличие или отсутствие которых можно легко измерить и оценить, коммуникатив-

ные навыки не так очевидны, а общепризнанных шкал для их измерения не существует. Тем не менее, работа в этом направлении должна вестись, тем более что она предписана Федеральным государственным стандартом высшего профессионального образования, и уйти от нее не может ни один вуз, осуществляющий подготовку кадров для работы в условиях цифровой экономики. Усиление внимания к изучению дисциплин социального характера, поиск способов включения в отдельные дисциплины учебных планов вопросов, рассматривающих психолого-поведенческие аспекты трудовой и социальной жизни, организация факультативов, проведение воспитательной работы с обучающимися и т.п. – вот те возможные направления действий, которые следует проводить уже сейчас для того чтобы на «выходе» из системы профессионального образования мы получили человека, способного не только создавать интеллектуальные информационные системы для обработки больших данных, но и взаимодействовать с другими людьми.

Следующий момент, имеющий отношение к развитию коммуникативной компетенции, связан с тем, что любые особенности поведения человека определяются базовыми предположениями и разделяемыми человеком культурными ценностями. Следовательно, создание конкурентоспособного «продукта» системой профессионального образования (выпускника) требует привития ему определенных ценностей, которые имеют значение для дальнейшей профессиональной деятельности. В каждой сфере эти ценности определяются ее особенностями: например, в сфере сервиса особую значимость имеют инновационность, чуткость и отзывчивость,

внимательность, умение слушать и понимать собеседника. При этом следует иметь в виду, что ценности как социально одобряемые представления о том, что есть хорошо, а что плохо, являются системообразующим элементом организационной культуры. Следовательно, ценности могут прививаться обучающимся – носителям организационной культуры – с использованием методов управления организационной культурой. При этом отмеченные ключевые ценности специалистов в сфере сервиса развиваются на основе социально-психологических методов управления людьми, а сам процесс профессионального образования немыслим без осуществления воспитательной работы (Федеральный закон, 2020). Стоит также обратить внимание на то, что групповое поведение людей, определяемое культурными ценностями, во многом зависит от того, какие лица входят в группу, каковы их индивидуальные ценностные ориентации, которые, в свою очередь содержат базовые предположения, лежащие в основе жизни человека (Шейн, 2012). Но как было отмечено выше, пропаганда культурных ценностей и, в частности ценности «образование в течение всей жизни», является действенным средством изменения индивидуального и группового сознания и поведения. Следовательно, необходимо использовать оба подхода – пропаганду и управление организационной культурой.

Проведенное теоретико-практическое исследование проблем формирования компетенций, необходимых для успешной жизнедеятельности в условиях развития цифровой экономики, позволило предпринять попытку создания условной модели, отражающей основные аспекты данного процесса (рис. 5).



**Рис. 5. Модель развития необходимых компетенций**  
**Fig. 5. Model for the development of necessary competencies**

Данная модель является обобщенной, в каждом конкретном случае она должна наполняться конкретным содержанием. Ее использование наверняка может помочь решить отдельные проблемы подготовки специалистов сервиса и обеспечить их способность на высоком уровне выполнять профессиональную деятельность в условиях цифровизации экономики.

**Заключение.** Результаты проведенного исследования позволили сделать вывод о том, что, несмотря на важность наличия у людей способностей к социальному взаимодействию в условиях цифровой экономики и обязательность развития коммуникативных навыков у обучающихся образовательных учреждений высшего профессионального образования, данные способности и навыки, к сожалению, остаются на невысоком уровне. Это пред-

определяет необходимость управления процессами формирования и развития коммуникативных компетенций. Основными инструментами при этом могут явиться активная и всесторонняя пропаганда ценности «образование» и методы воздействия на организационную культуру в части привития обучающимся необходимых культурных ценностей.

Возможно, подобные действия окажутся трудоемкими, так как они связаны с трансформацией системы ценностей. Однако для успешного функционирования организаций сферы сервиса данная работа обеспечит повышение их конкурентоспособности, так как сервис призван максимально удовлетворять человеческие ожидания как «надежду на то, что получение предлагаемой услуги, товара действительно приведет к удовлетворению потребно-



сти» (Слинкова, Пастухова, 2015: 73). Кроме того, такая деятельность является необходимой – для реализации всех государственных программ и вывода экономики страны на качественно новый уровень.

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

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

### Список литературы

Федеральный закон от 31.07.2020 № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся».

О Координационном совете по развитию цифровой экономики при Правительстве Иркутской области. Постановление Правительства Иркутской области от 20.08.2019 № 674-пп. URL: [https://irkobl.ru/sites/economy/national\\_projects/digital/](https://irkobl.ru/sites/economy/national_projects/digital/) (дата обращения: 30.05.2021).

Гилева Т. А. Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 2(28). С. 22-35.

Грошев И. В. Организационная культура: учебник / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юнити, 2015. – 535 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433> (дата обращения: 06.06.2021).

Доклад о мировом развитии. Цифровые дивиденды. URL: [https://data.gov.ru/sites/default/files/presentation/vsemirnyy\\_bank\\_2016\\_god.pdf](https://data.gov.ru/sites/default/files/presentation/vsemirnyy_bank_2016_god.pdf) (дата обращения: 05.06.2021).

Интерактивный портал Министерства труда и занятости Иркутской области. URL: <https://irkzan.ru/> или <https://irkzan.ru/labormarket/index> (дата обращения: 05.06.2021).

Кокорев А. С. Цифровая экономика: смена ценностей и ориентиров в управлении предприятием // Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 252–259.

Корнейчук Б. В. Информационная экономика. – СПб.: Питер, 2006. – 394 с.

Кошмаров М. Ю., Трубецкой А. Ю. Экономические теории и эволюция пропаганды // Мир новой экономики. 2017. № 4. С. 48-54.

Пастухова Д. А., Грудистова Е. Г. Проблемы подготовки кадров для сферы услуг // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2018. Т. 4, № 2. С. 53-64.

Патрусова А. М. Качество профессионального образования: проблемы оценки // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2012. № 1. С. 26-32.

Постников Н. Д. Сервис в контексте современного постиндустриального общества // Сервис plus. 2011. № 2. С. 27-33.

Свистунов В. М., Лобачев В. В. Трудовые отношения в условиях цифровизации экономики // Управление. 2017. Т. 5. № 4. С. 29-33.

Слинкова О. К., Скачков Р. А. Анализ научных подходов к определению сущности целеполагания и его роль в процессе управления // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 3 (59). С. 65-72.

Слинкова О. К., Слинков А. М., Пастухова Д. А. Исследование мотивации личностного роста студентов в процессе вузовского обучения // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-1 (80). С. 774-779.

Слинкова О. К., Пастухова Д. А. Сервисология как наука о человеке и его потребностях // Научный результат. Серия: Технологии бизнеса и сервиса. 2015. Т. 1. № 3 (5). С. 66-75.

Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. – 624 с.

Третьяков М. М., Питиляк Д. А. К вопросу о роли сферы услуг в постиндустриальной экономике // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2013. № 4 (31). С. 161-170.

Уэйд М. Цифровой вихрь. Как побеждать диджитал-новаторов их же оружием. – М.: Эксмо, 2016.

Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник / Э. Шейн. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 336 с.

Schieser Hans. How to immunize children against drug abuse and seduction? // Magister Dixit. 2013. № 1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/how-to-immunize-children-against-drug-abuse-and-seduction> (дата обращения: 05.06.2021).

### References

On the Coordination Council for the Development of the Digital Economy under the Government of the Irkutsk Region. Resolution of the Government of the Irkutsk Region of 20.08.2019, No. 674-pp. [Online], available at: [https://irkobl.ru/sites/economy/national\\_projects/digital/](https://irkobl.ru/sites/economy/national_projects/digital/) (Accessed 30 May 2021).

Federal Law of July 31, 2020 No. 304-FZ "On the Amendments to the Federal Law on Education in the Russian Federation regarding the education of students".

Gileva, T. A. (2019), "Competences and skills of the digital economy: development of a personnel development program", *Bulletin of USPTU. Science, education, economics, Series: Economics*, 2 (28), pp. 22-35.

Groshev, I. V. (2015) *Organizational culture: textbook*, 2nd ed., Moscow, Unity, 535 p. [Online], available at: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119433> (Accessed 06 June 2021).

Interactive portal of the Ministry of Labor and Employment of the Irkutsk Region, [Online], available at: <https://irkzan.ru/> or <https://irkzan.ru/labormarket/index> (Access 05 June 2021).

Kokorev, A. S. (2019), "Digital economy: change of values and guidelines in enterprise management", *Moscow economic journal*, 1, pp. 252-259.

Korneichuk, B. V. (2006), *Information economy*. SPb., Peter, 394 p.

Koshmarov, M. Yu. and Trubetskoy, A. Yu. (2017), "Economic Theories and Evolution of Propaganda", *World of New Economy*, 4, pp. 48-54.

Pastukhova, D. A. and Grudistova, E. G. (2018), "Problems of personnel training for the service sector", *Research Result. Technologies of Business and Service*, Vol. 4, 2, pp. 53-64.

Patrusova, A. M. (2012), "The quality of vocational education: assessment problems", *Problems of socio-economic development of Siberia*, 1, pp. 26–32.

Postnikov, N. D. (2011), "Service in the context of modern post-industrial society", *Service plus*, pp. 27-33.

Schieser, Hans, (2013), "How to immunize children against drug abuse and seduction?", *Magister Dixit*, 1. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/how-to-immunize-children-against-drug-abuse-and-seduction> (Accessed 05 June 2021).

Shane, E. (2012), *Organizational culture and leadership: textbook*, 3rd ed., St. Petersburg, Peter, 336 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 Technology*, Vol. 1, 3 (5), pp. 66-75.

Slinkova, O. K. and Skachkov, R. A. (2015), "Analysis of scientific approaches to defining the essence of goal-setting and its role in the management process", *News of the Ural State University of Economics*, 3 (59), pp. 65-72.

Slinkova, O. K., Slinkov, A. M. and Pastukhova, D. A. (2017), "Study of the motivation of students' personal growth in the process of university education", *Economics and Entrepreneurship*, 3-1 (80), pp. 774-779.

Solomanidina, T. O. (2015), *Organizational culture of the company: textbook*, Moscow, Limited Liability Company "Scientific Publishing Center INFRA-M", 624 p.

Svistunov, V. M. and Lobachev, V. V. (2017), "Labor relations in the context of digitalization of the economy", *Management*, Vol. 5, 4, pp. 29-33.

Tretyakov, M. M. and Pitilyak, D. A. (2013), "On the question of the role of the service sector in the post-industrial economy", *Bulletin of the Pacific State University*, 4 (31), pp. 161-170.

Wade, M. *Digital Vortex. How to defeat digital innovators with their own weapons*, M., Eksmo, 2016.

World Development Report. Digital dividends, [Online], available at: [https://data.gov.ru/sites/default/files/presentation/vsemirnyy\\_bank\\_2016\\_god.pdf](https://data.gov.ru/sites/default/files/presentation/vsemirnyy_bank_2016_god.pdf) (Accessed 05 June 2021).

### Данные об авторе

**Грудистова Елена Геннадьевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и информационных технологий

### Information about the author

**Elena G. Grudistova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Information Technologies

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

Оригинальная статья  
Original article

УДК 331.08.126

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-6

Патрусова А. М.

Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики

ФГБОУ ВО «Братский государственный университет»,  
ул. Макаренко, 40, Братск 665709, Россия

e-mail: [patrusova@mail.ru](mailto:patrusova@mail.ru)  
ORCID: 0000-0001-5433-9614

*Статья поступила 07 июля 2021 г.; принята 09 августа 2021 г.;  
опубликована 30 сентября 2021 г.*

**Аннотация.** Проблемы адаптации государства, граждан, организаций к реалиям цифровой экономики России и мира раскрывают ряд задач, требующих изучения и поиска путей решения. Результаты цифровой экономики в зависимости от ее субъекта могут быть различными: для государства – это совершенствование законодательства и контроля за его исполнением; для граждан – доступность, достоверность информации, а также доступность товаров и услуг надлежащего качества; для предприятий – усиление конкурентных преимуществ с применением ИТ; для инноваторов, продвигающих идеи цифровой экономики – реализация на практике ИТ-решений и др. Процессный менеджмент, реализуемый в организациях, также требует переосмысления с целью цифровизации бизнес-процессов и «встраивания» предприятий в цифровую экономическую среду государства и мира. Цифровизация сферы управления персоналом требует пересмотра функций системы управления персоналом с целью разработки и применения новых инструментов в HR-отрасли, что позволит реализовать цифровизацию системы управления персоналом. В условиях цифровизации общества стали востребованными цифровые навыки и цифровые компетенции, основой которых является информационная грамотность: умение эффективно работать в поисковых системах, знание поисковых операторов, навык быстро находить нужную информацию в авторитетных источниках; навык сбора релевантных данных и проведения исследований на основе большого количества цифровых данных. Представление навыков современного работника в виде категорий Hard-skills, Soft-skills, Digital-skills, Power-skills является основой реализации компетентного подхода на этапах развития человеческих ресурсов организации, реализующих функции управления персоналом в условиях развития цифровой экономики.

**Ключевые слова:** цифровая экономика; цифровизация общества; цифровая трансформация; цифровизация экономики; информационные технологии; информационные системы; процессный менеджмент; персонал; управление персоналом; система управления персоналом; цифровые компетенции

**Для цитирования:** Патрусова А. М. Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 8, № 3, 2021, с. 71-83, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-6

UDC331.08.126

Alena M. Patrusova

**Personnel management in the context of the development  
of the digital economy**

Bratsk State University,  
40 Makarenko St., Bratsk 665709, Russia

e-mail: [patrusova@mail.ru](mailto:patrusova@mail.ru)  
ORCID: 0000-0001-5433-9614

**Abstract.** The problems of adaptation of the state, citizens, organizations to the realities of the digital economy of Russia and the world reveal a number of tasks that require study and search for solutions. The results of the digital economy, depending on its subject, can be different: for the state, it is the improvement of legislation and control over its implementation; for citizens – the availability, reliability of information, as well as the availability of goods and services of appropriate quality; for businesses – strengthening competitive advantages with the use of IT; for innovators promoting the ideas of the digital economy – the implementation of IT solutions in practice, etc. Process management implemented in organizations also requires rethinking in order to digitalize business processes and “embed” enterprises into the digital economic environment of the state and the world. The digitalization of the personnel management sphere requires a revision of the functions of the personnel management system in order to develop and apply new tools in the HR industry, which will make it possible to implement the digitalization of the personnel management system. In the context of the digitalization of society, digital skills and digital competencies have become in demand, the basis of which is information literacy: the ability to work effectively in search engines, knowledge of search operators, the skill to quickly find the necessary information in authoritative sources; the skill of collecting relevant data and conducting research based on large amounts of digital data. The presentation of the skills of a modern employee in the form of such categories as Hard-skills, Soft-skills, Digital-skills, Power-skills is the basis for the implementation of the competence-based approach at the stages of human resource development in an organization that implements the functions of personnel management in the context of the development of the digital economy.

**Key words:** digital economy; digitalization of society; digital transformation; digitalization of the economy; Information Technology; Information Systems; process management; staff; personnel Management; personnel management system; digital competencies



**For citation:** Patrusova A. M. (2021) Personnel management in the context of the development of the digital economy. Research Result. Business and Service Technologies, 8(3), 71-83, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-6

**Введение.** Цифровизация общества, прорывные технологии, цифровая трансформация, цифровые компетенции, цифровой мир, цифровой детокс – эти и многие другие термины появились в условиях развития цифровой экономики в России и мире. Всего несколько лет назад мы были участниками возникших дискуссий и строящихся прогнозов в отношении роли цифровой экономики. Например, тезис «цифровая экономика – это совершенно новый вид экономических отношений, который присутствует уже во всех отраслях мирового рынка и активно развивается. Цифровая экономика уже в скором времени может стать главным видом товарно-денежных отношений» (Дашенко, 2018) раскрывал возможности развития цифровой экономики и влияния цифровизации экономики на процессы хозяйственной деятельности общества. Сегодня, являясь субъектами цифровой экономики, мы, как пользователи информационных платформ (портал Госуслуги, многофункциональные центры и др.), множества мобильных приложений (налоговая служба, банковские приложения и пр.), активно применяем цифровые инструменты в обеспечении функционирования организаций, при выполнении трудовых функций, а также в повседневной жизни.

Одним из документов, который послужил ориентиром Программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (далее – Программа)<sup>1</sup>, стала Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы (далее – Стратегия)<sup>2</sup>, определившая цели,

задачи и меры по реализации внутренней и внешней политики России в сфере применения информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), направленных на развитие информационного общества, формирование национальной цифровой экономики, обеспечение национальных интересов и реализацию стратегических национальных приоритетов.

В Стратегии определена сущность термина «цифровая экономика»: «хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг». При таких ориентирах развития хозяйственной деятельности нашей страны идет формирование новой технологической основы для социально-экономической сферы путем создания информационно-телекоммуникационных технологий, что направлено на развитие информационной инфраструктуры, и, как следствие, на формирование информационного пространства с учетом потребностей всех субъектов цифровой экономики России, заинтересованных в производстве и получении качественных товаров и услуг.

Программа содержит пять направлений, одним из которых является «кадры», и предполагает в период 01.10.2018 - 31.12.2024 реализацию шести федеральных проектов: нормативное регулирование цифровой среды; информационная инфраструктура; кадры для цифровой экономики; информационная безопасность; цифровые

<sup>1</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 об утверждении Стратегии разви-

тия информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы.

технологии; цифровое государственное управление. В рамках реализации Программы на проект по подготовке кадров для цифровой экономики выделено около 30 млрд руб. Именно поэтому в ближайший период экономика России требует подготовленных в сфере ИТ руководителей и работников, готовых принять вызов времени, одновременно работая и обучаясь, в условиях формирования нового цифрового информационного пространства и цифровизации деятельности организаций различных сфер (государственного сектора, образования, промышленности и пр.).

Востребованность применения ИТ во всех сферах функционирования и развития общества, в том числе и HR-отрасли (Human Resource), не вызывает сомнений. Условия современной жизни меняются ежедневно, и требуют не только от ИТ-специалистов, но и от работников сферы управления персоналом навыков использования компетенций XXI века, в том числе цифровых компетенций или так называемых Digital skills, означающих уверенное использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в профессиональной сфере и бытовой жизни.

На данном этапе можно определить ряд проблем, возникающих в условиях развития цифровой экономики, включая сферу HR, требующих изучения и выработки путей их решения:

1. Какие результаты от цифровизации экономики ожидают получить ее различные субъекты? Являются ли эти результаты взаимосвязанными, взаимоисключающими или независимыми друг от друга?

2. Требуется ли актуализировать функционирующие процессы в организации: необходим ли их пересмотр, перестройка, улучшение, реинжиниринг и пр.?

3. Какие изменения происходят с предметной областью «управление персо-

налом» в условиях цифровизации экономики?

4. Какие требования (компетенции) предъявляются к современным работодателям (руководителям), работникам?

**Цель работы** – выявить проблемы управления персоналом в условиях развития цифровой экономики и определить пути их решения.

**Материалы и методы исследования.** Основу исследования составили программные документы Российской Федерации, определяющие политику России в сфере применения и развития ИКТ, а также классический подход к управлению персоналом организации.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Анализ принципов реализации Стратегии позволяет определить субъекты цифровой экономики, что дает возможность выявить требования к ожидаемым результатам с позиции каждого из субъектов: государства, граждан, отдельных организаций и инноваторов цифровой экономики.

Погонышева Д.А., Ковалев Я.С. отмечают: «переход к цифровизации имеет весомые преимущества для компаний и государства. Для предпринимателей внедрение цифровых технологий приведет к сокращению издержек, росту производительности труда, увеличению прибыли» (Погонышева, Ковалев, 2020). Соглашаясь с авторами, необходимо уточнить, что для государства актуальным является наличие информационных систем, позволяющих обеспечить прозрачность процессов, процедур и повысить качество процессов менеджмента.

Анализ документов федерального уровня, указанных в данной работе ранее (Стратегия, Программа и др.), позволяет систематизировать субъекты цифровой экономики и структурировать требования к результатам цифровизации в разрезе субъектов (рис. 1).



*Рис. 1. Систематизация субъектов цифровой экономики и требований к результатам цифровизации экономики*

*Fig. 1. Systematization of the subjects of the digital economy and requirements for the results of digitalization of the economy*

Поскольку в условиях реализации стратегических документов, действующих на территории Российской Федерации, у государства (органы законодательной, исполнительной власти, судебная власть) и организаций определены цели и задачи их функционирования и развития, то граждане выступают в роли потребителей «производимых» государством и органи-

зациями результатов, в том числе результатов цифровой экономики. В Стратегии раскрыта сущность категории «экосистема цифровой экономики»: это партнерство организаций, обеспечивающее постоянное взаимодействие принадлежащих им технологических платформ, прикладных интернет-сервисов, аналитических систем, информационных систем органов государ-

ственной власти Российской Федерации и граждан. Таким образом, ожидаемые результаты цифровой экономики в разрезе рассматриваемых субъектов являются взаимосвязанными, что обусловлено соблюдением следующих условий развития цифровой экономики:

- повышение уровня цифровой грамотности населения, развитие системы подготовки кадров для цифровой экономики;
- разработка и применение новых цифровых технологий, обеспечивающих функционирование экосистемы цифровой экономики (Tavbulatova et al., 2020; Daudov et al., 2020);
- развитие информационной инфраструктуры.

Любой подход к управлению организацией, в том числе, процессный, требует от руководителей, менеджеров процессов реализации функций менеджмента. Как уже отмечалось в работе (Патрусова, Вахрушева, 2018), отсутствие противоречий между основными подходами применения функций менеджмента и использованием цикла «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» (PDCA) позволяет унифицировать перечень функций управления процессами. Сопоставив функции менеджмента, реализуемые в организации, с этапами цикла PDCA, и исключив излишнюю детализацию реализуемых функций, можно определить основные задачи процессов менеджмента организаций (рис. 2).

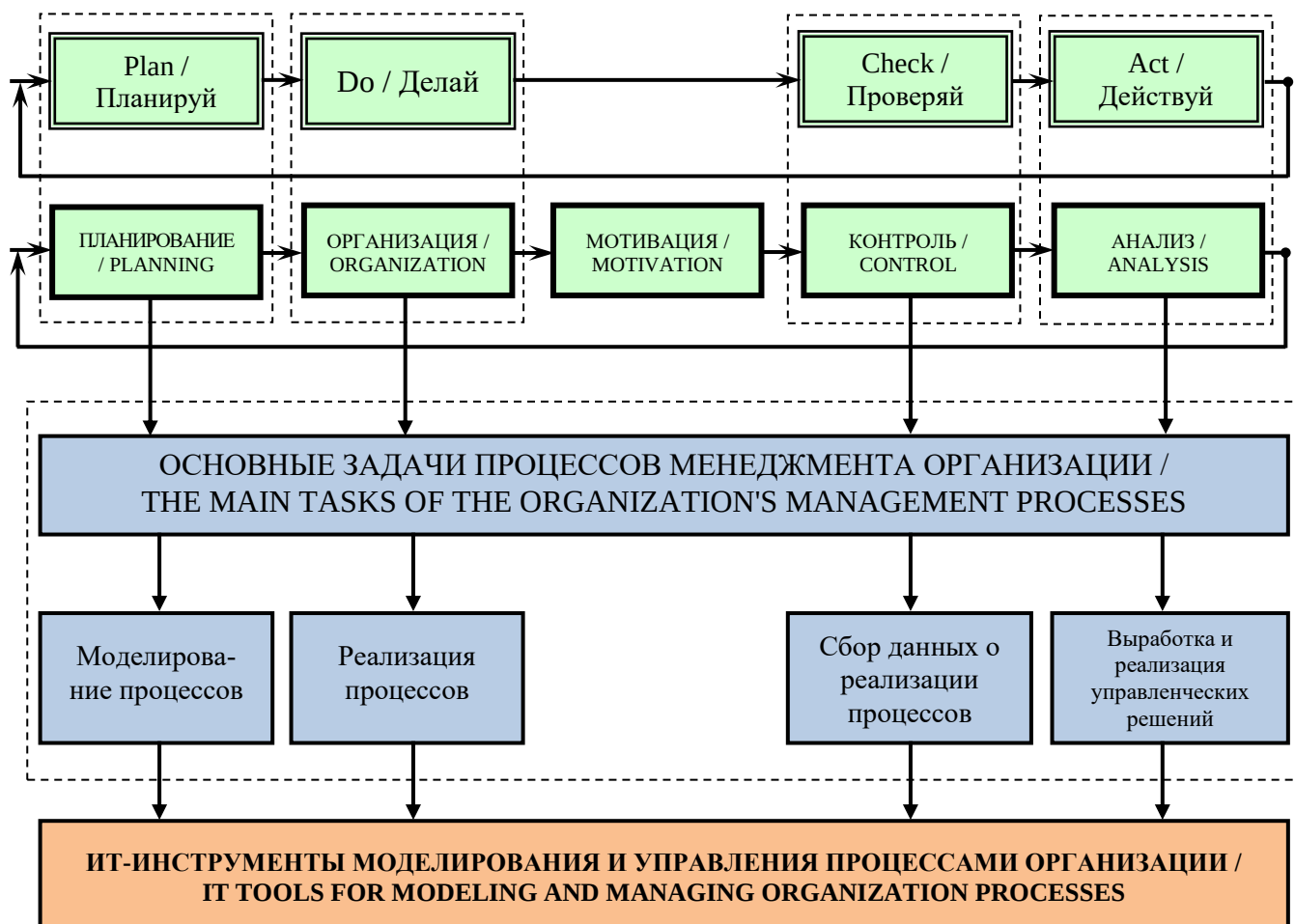


Рис. 2. Сопоставление цикла PDCA, функций менеджмента и основных задач процессов менеджмента

Fig. 2. Mapping PDCA Cycle, Management Functions and the main tasks of management processes



В условиях цифровизации экономики решение указанных задач требует применения современных инструментов моделирования и управления процессами организации, основанных на применении информационных и компьютерных технологий.

Савич Ю. А. также указывает на необходимость применения программного обеспечения (ПО), направленного на решение задач цифровизации предприятий: «реализация мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия связана с возникновением, обработкой и передачей большого объема информации, что позволяет говорить о системе как об информационной системе, для организации которой необходима разработка сложного программного обеспечения, способного аккумулировать, обновлять информацию о состоянии, средствах, участниках процесса управления и оценивать силу и результаты управляющего воздействия и его статус, производить анализ внешней и внутренней среды и др.» (Савич, 2018).

Наиболее популярными среди такого ПО являются: CASE-средства (Computer Aided Software Engineering – средства для автоматизированной разработки программного обеспечения): ERwin, ARIS, Rational Rose, Microsoft Visio, ОптимаСофт Менеджер процессов, Business Studio и др. и BPM-системы (Business Process Management – система управления бизнес-процессами): Comindware Business Application Platform, Террасофт Bpm'online, ELMA, Pega Platform, Bizagi, IBM® Business Process Manager и др. Указанные программные продукты достаточно популярны на российских предприятиях; они постоянно развиваются, обновляются, улучшая и расширяя свой функционал.

Соболевская Т. Г. отмечает, что «вследствие скорости инноваций в области информационных технологий изменение первоначального плана цифровой трансформации предприятия является нормальным и даже необходимым явлением, чтобы обеспечить внедрение только актуальных и эффективных цифровых продуктов»

(Соболевская, 2019). В данном случае правильность выбора информационной системы управления предприятием обеспечит успешность «встраивания» организации в цифровую экономику, позволит перейти на новый уровень функционирования процессов. Скорость, точность обработки, универсальность – такие требования предъявляет современный менеджмент в условиях развития цифровой экономики к организации и функционированию процессов.

Необходимо заметить, что на начальном этапе улучшения процессов менеджмента затраты неизбежны в связи с необходимостью приобретения информационных систем (ИС), обучения персонала и пр. Однако в перспективе информатизация процессов управления с применением CASE-средств и BPM-систем направлена на повышение эффективности функционирования организации, усиление конкурентных позиций компании и сокращение издержек предприятия.

В условиях развития цифровой экономики изменяется качественная составляющая внутренних факторов организаций, где на первый план выступает готовность к цифровизации деятельности субъектов цифровой экономики. Приведем несколько примеров внутренних факторов процессов менеджмента:

- применение современных ИТ для анализа данных;
- оперативность, скорость, точность разработки управленческих решений с помощью ИКТ;
- своевременность, реализация и контроль управленческих решений посредством ИС и др.

Внешние факторы развития современных организаций в условиях цифровой экономики обусловлены изменением законодательства, политическими изменениями, социализацией общества и т. д. Цифровизация экономики также выступает в качестве внешнего фактора деятельности организаций, заставляющего применять современные ИКТ в обеспечении их конкурентоспособности. Обе группы факторов

основаны на привлечении ИТ-специалистов, владеющих знанием предметной области и современными инструментами управления организациями.

Таким образом, цифровизация экономики является фактором развития, что является причиной выбора современных инструментов управления организацией, и, как следствие, предприятие выступает в качестве конкурентоспособного субъекта цифровой экономики. При этом необходима «ревизия» процессов организации: их пересмотр, улучшение, в некоторых случаях – реинжиниринг, что обеспечит успешность цифровизации предприятия и «вхождение» его в цифровую экономическую среду. Применение современных инструментов моделирования и управления процессами организации (CASE-средства, BPM-системы) позволит системно и комплексно решить задачу такой «перестройки».

Современные методы управления персоналом, представленные тремя группами (административные, экономические, социально-психологические) развиваются под воздействием различных факторов. Одним из таких факторов стала цифровизация экономики, что означает выход на новый качественный уровень применения методов управления персоналом организации:

- административные методы требуют более тщательной проработки выдаваемых заданий со стороны руководителя, их формализации в локальный акт, что в условиях применения соответствующего ПО дает возможность оперативного контроля выполнения работы; к примеру, в условиях необходимости организации работы в удаленном режиме необходимо решать задачу управления работниками на расстоянии, их адаптации, обучения и др.;

- экономические методы раскрывают возможность моделирования экономической оценки работы персонала, что повышает точность принятия соответствующих управленческих решений; например, скорость адаптации персонала к цифровым условиям функционирования организаций

может стать экономическим стимулом для работника;

- социально-психологические методы направлены на совершенствование управления бизнес-коммуникациями и психологической адаптации персонала к «принятию» новых технологий; например, с точки зрения работника необходима готовность к обучению и реализации новых внедряемых цифровых технологий, использующихся в функционировании и развитии системы управления персоналом.

Реализация групп методов управления персоналом в условиях цифровой экономики ставит перед руководством организации задачу готовности реализовать методы на новом качественном уровне: с позиции руководителя требуется пересмотреть процессы, функционирующие в системе управления персоналом с точки зрения необходимости их цифровизации.

Если классический подход к управлению персоналом организации заключается в совершенствовании системы управления персоналом в части реализуемых функций: маркетинга, планирования, найма, оценки, адаптации, развития персонала и пр., то современные условия демонстрируют интенсивность цифровизации HR-отрасли российских компаний: идет интенсивная диджитализация HR-практик и процедур в форме разработки инструментов, применяемых в цифровизации системы управления персоналом (табл. 1).

В связи с нехваткой подготовленных квалифицированных кадров для цифровой экономики в стране, регионах и организациях реализуются программы подготовки персонала, включающие программы обучения, переподготовки и повышения квалификации с учетом перспективы выполнения трудовых функций, индивидуальных компетенций (Patrusova, Kharitonova, Vakhrusheva, 2021). При этом применяются различные механизмы, позволяющие достигнуть нужного количества ИТ-специалистов: «подпитка» дисциплины «Информатика» в школе; увеличение контрольных цифр приема в вузы по ИТ-

направлениям подготовки и их синхронизация с потребностями индустрии; переподготовка профессорско-преподава-

тельского состава в образовательных организациях и пр.

Таблица 1

**Основные инструменты, применяющиеся с целью цифровизации функций системы управления персоналом**

Table 1

**The main tools used to digitalize the functions of the personnel management system**

| Функция             | Инструменты                                                                            | Примеры цифровизации в HR-отрасли в российских компаниях                                                                                                                       |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетинг персонала | Поисковые системы. Социальные сети. Супер геотаргетинг. Контекстная реклама. СРА-сети. | Новости HR-трафик менеджера: особенности различных диджитал-каналов, эксперименты с рекламными кампаниями и способы информатизации задач маркетинга.                           |
| Найм персонала      | Социальные сети. Облачные технологии и сервисы. Job-сайты.                             | Облачная CRM Talantix первой в России внедрила технологии искусственного интеллекта для рекрутинга. Технологии масс-найма ВТБ и Skillaz: цифровое профилирование, роботизация. |
| Адаптация персонала | Разработка мобильных приложений.                                                       | Digital-адаптация: лучшая практика Сбера. Диджитализация онбординга или как сократить затраты, выиграв время.                                                                  |
| Обучение персонала  | Разработка мобильных приложений.                                                       | Электронная платформа по обучению Mindspark.                                                                                                                                   |

Подобные проблемы рассматриваются в работах российских ученых. К примеру, Лясковская Е. А., Козлов В. В. представляют решение задачи соответствия человеческих ресурсов организации требуемому уровню кадрового потенциала следующим образом: «система управления конкурентоспособностью персонала на основе машинного обучения», а также предлагают пути цифровизации функций системы управления персоналом в разрезе реализации основных этапов становления человеческих ресурсов в организации: формирование, использование и их развитие (Лясковская, Козлов, 2018).

Таким образом, предметная область «управление персоналом» испытывает изменения, трансформацию, задавая новый качественный уровень развития сферы управления персоналом организации.

Напомним, что термин «скилл» (skill) – навык, умение, мастерство – привлекает работодателей с точки зрения формирования набора определенных навыков, которыми должен обладать современный работник. Какими они должны быть?

Надреева Л. Л. отмечает: «применение цифровых технологий в сфере управления человеческими ресурсами вносит определенные изменения в практическую деятельность российских HR-менеджеров» (Nadreeva, 2018), что подтверждает важность уточнения аспектов, связанных с «цифровизацией» и руководителей, и работников.

Грудистова Е. Г. выявляет следующее: «кроме знаний, умений и навыков, полученных и приобретенных в профессиональном образовательном учреждении,

кроме личностных психологических качеств, кроме приобретенной в процессе жизни, обучения и саморазвития коммуникативной компетенции, необходимы цифровые компетенции и навыки уверенного цифрового взаимодействия с остальными субъектами рынка труда» (Грудистова, 2020), что говорит о необходимости выявления нескольких групп навыков, которыми должны обладать руководители, работники.

Молоткова Н. В., Хазанова Д. Л. отмечают изменения в структуре диджитализированного управления персоналом: появилась «нужда в «цифровых талантах; изменение качественных требований к персоналу повлечет за собой изменение в востребованности ряда специалистов на рынке труда» (Молоткова, Хазанова, 2018), что подтверждает необходимость формирования, уточнения требований к работникам, к содержанию их навыков.

Красникова У. П. представляет области управления человеческими ресурсами, в которых возможно развитие HR-Digital (Красникова, 2020), куда вошло подавляющее большинство функций системы управления персоналом.

Кузнецов С. А., Сапрыкина С. М. отмечают, что «Digital-технологии обеспечат более комфортное и быстрое взаимодей-

ствие клиента с компанией (Кузнецов, Сапрыкина, 2020), что позволяет говорить о постоянном и быстром обучении персонала цифровым навыкам.

Ширинкина Е. В. делает вывод: «нет исчерпывающего перечня качеств, которые обеспечат конкурентоспособность компании. Те качества, которые предприятия хотят видеть в своих сотрудниках, должны обеспечивать возможность постоянно учиться и изменять свое поведение в быстро меняющемся мире. В ближайшие годы аналитическое мышление и инновации, стратегии активного обучения и обучение, креативность, оригинальность и инициативность будут наиболее востребованы» (Ширинкина, 2020).

Лазутина А. Л., Лебедева Т. Е. (Лазутина, Лебедева, 2019), Grudistova E.G. et al., 2019), Каверзина Л. А. (Kaverzina et al., 2018) определяет набор требований, предъявляемых и к руководителю, и к отдельному работнику в условиях цифровизации общества, экономики и процессов предприятий.

Обзор представленных работ позволяет систематизировать навыки специалиста, востребованного в цифровой экономике в четыре группы: Hard-skills, Soft-skills, Digital-skills, Power-skills (табл. 2).

Таблица 2

**Систематизация навыков специалиста,  
востребованного в цифровой экономике**

Table 2

**Systematization of the skills of a specialist in demand in the digital economy**

| Наименование группы навыков /<br>Name of the skill group | Сущность группы навыков /<br>The essence of the skill group                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hard-skills                                              | Навыки, необходимые для решения профессиональных задач: различные в зависимости от предметной области организации                                                                                                                                                                     |
| Soft-skills                                              | Гибкие навыки (личностные особенности):<br>Готовность брать ответственность за проект и других людей<br>Способность обучаться и переобучаться<br>Умение сотрудничать<br>Креативные навыки<br>Коммуникативные навыки<br>Умение поддерживать эффективное взаимодействие<br>Адаптивность |

| Наименование группы навыков /<br>Name of the skill group | Сущность группы навыков /<br>The essence of the skill group                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | Эмоциональный интеллект<br>Критическое мышление<br>Когнитивные способности<br>Когнитивная гибкость                                                                   |
| Digital-skills                                           | Цифровые навыки:<br>Информационная грамотность<br>Программирование или понимание программного кода<br>Дизайн-мышление<br>Владение инструментами кибербезопасности    |
| Power-skills                                             | Навыки для успешной жизни и карьеры (силовые навыки):<br>Оптимизм<br>Любознательность<br>Стойкость<br>Порядочность<br>Работа в команде<br>Эмпатия<br>Тайм-менеджмент |

**Заключение.** Подытоживая результаты проведенного исследования, можно определить пути решения изученных задач.

Во-первых, успешное взаимодействие основных субъектов цифровой экономики (государство, граждане, организации, инноваторы) возможно в экосистеме цифровой экономики с применением технологических платформ, аналитических систем, информационных систем и пр. в условиях постоянного информирования граждан, обучения работников организаций и подготовки специалистов сферы ИТ.

Во-вторых, цифровизация экономики является мощным движущим фактором развития организаций, в результате действия которого предприятие выступает в качестве конкурентоспособного субъекта цифровой экономики. При этом требуется постоянная актуализация процессов организации с целью обеспечения успешности ее «встраивания» и адаптации в новой цифровой экономической среде с применением CASE-средств и BPM-систем.

В-третьих, построение цифровой системы управления персоналом предполагает изучение лучших практик и подходов к

реализации функций системы управления персоналом и применение новых цифровых инструментов, обеспечивая новый уровень функционирования системы управления персоналом.

В-четвертых, группировка навыков современного работника в четыре группы (Hard-skills, Soft-skills, Digital-skills, Power-skills) позволяет применять компетентностный подход на этапах найма, адаптации, деловой оценки персонала и других этапах, реализующих функции управления персоналом.

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

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

#### Список литературы

Грудистова Е. Г. Занятость в условиях цифровизации общества: региональный аспект. Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2020. № 3 (41). С.15-22. DOI: 10.18324/2224-1833-2020-3-15-22.

Дашенко Ю. Ю. Цифровая экономика как экономика будущего. Тенденции развития науки и образования. 2018. № 35-1. С. 18-19. DOI: 10.18411/lj-28-02-2018-04.



Красникова Я. В. Цифровые технологии в управлении персоналом. Гуманитарный научный журнал. 2020. № (1). С. 77-83. DOI: 10.24411/2078-9661-2020-10011.

Кузнецов С. А., Сапрыкина С. М. Особенности и перспективы развития диджитализованного управления человеческими ресурсами. Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2020. № 8(2). С. 95-99. DOI: 10.34220/2308-8877-2020-8-2-95-99.

Лазутина А. Л., Лебедева Т. Е. Новые требования к качеству управления персоналом в условиях цифровой экономики и управления. Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 177-180. DOI: 10.34755/IROK.2019.5.5.051.

Лясковская Е. А., Козлов В. В. Управление персоналом в цифровой экономике. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. № 12(3). С. 108-116. DOI: 10.14529/em180312.

Молоткова Н. В., Хазанова Д. Л. Диджитализованное управление персоналом: понятие, перспективы развития. Креативная экономика. 2018. № 12 (11). С. 1865-1876. DOI: 10.18334/ce.12.11.39560.

Надреева Л. Л. Трансформация модели управления человеческими ресурсами в учебной дисциплине «Управление персоналом» в условиях перехода к цифровой экономике. Вестник НЦБЖД. 2018. № 4 (38). С. 20-26.

Патрусова А. М., Вахрушева М. Ю. Совершенствование методического инструментария процессного менеджмента как условие повышения эффективности управления организацией. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2018. № 13 (4). С. 623-637. DOI 10.17072/1994-9960-2018-4-623-637.

Погонышева Д. А., Ковалев Я. С. Управление персоналом в цифровой экономике. В сборнике: Инновационное развитие предпринимательской деятельности региона. Сборник статей международной научно-практической конференции. Брянск, 2020. С. 24-27.

Савич Ю. А. Цифровая трансформация и влияние ее на конкурентоспособность промышленных предприятий. Экономинфо. 2018. Т. 15. № 4. С. 44-48.

Соболевская Т. Г. Влияние цифровизации экономики на систему менеджмента современного предприятия. Экономика: вчера,

сегодня, завтра. 2019. № 9 (10-1). С. 165-171. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.019.

Ширинкина Е. В. Управление изменениями в цифровой экономике. Инновации в менеджменте. 2020. № 2 (24). С. 74-79.

Daudov Kh., Patrusova A., Nadrshin V. Analysis of narrowband data transfer technologies on the Internet of Things (IoT). International Conference: Actual Issues of Mechanical Engineering (AIME 2020). IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. DOI:10.1088/1757-899X/1111/1/012016.

Grudistova E. G., Pastukhova D. A., Slinkov A. M., Slinkova O. K., Melnikov T. N. Study of self-actualization needs of russian students as a factor of competitiveness in the labor market. Espacios. 2019. № 40 (26). P.18.

Patrusova A. M., Kharitonova P. V., Vakhrusheva M. Y. Anti-crisis HR management program as a measure of retaining specialists in organizations. Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. № 161. P. 608-613.

Patrusova A., Vakhrusheva M. Process management: some implementation aspects. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2020. № 753 (8).

Tavbulatova Z., Zhigalov K., Kuznetsova S., Patrusova A. Types of cloud deployment. Journal of Physics: Conference Series. 2020. № 1. P. 1582.

Kaverzina L., Kovalenko G., Dudina I., Belskii O. Cost efficiency assessment of automated quality control of precast structures. In N. O. Kopanitsa, T. Y. Ovsyannikova, V. S. Plevkov, A. A. Klopotov, L. A., Teplyakova, and P. A. Radchenko (Eds.), Proceedings of the IV International Young Researchers Conference "Youth, Science, Solutions: Ideas and Prospects". MATEC Web of Conferences. 2018. № 143. Les Ulis: EDP Science. DOI: 10.1051/mateconf/201714304006.

## References

Dashchenko, Yu. Yu. (2018), "Digital economy as the economy of the future", *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 35-1, pp. 18-19. DOI: 10.18411/lj-28-02-2018-04. (In Russ).

Daudov, Kh., Patrusova, A. and Nadrshin, V. (2020), "Analysis of narrowband data transfer technologies on the Internet of Things (IoT)", *International Conference: Current Issues of Mechanical Engineering (AIME 2020)*, IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. DOI:10.1088/1757-899X/1111/1/012016.

Grudistova, E. G. (2020), "Employment in the context of digitalization of society: a regional aspect", *Problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri*, 3(41), pp. 15-22. DOI: 10.18324/2224-1833-2020-3-15-22. (In Russ).

Grudistova, E. G., Pastukhova, D. A., Slinkov, A. M., Slinkova, O. K. and Melnikov, T. N. (2019), "Study of self-actualization needs of Russian students as a factor of competitiveness in the labor market", *Espacios*, 40(26), p. 18.

Kaverzina, L., Kovalenko, G., Dudina, I. and Belskii, O. (2018), "Cost efficiency assessment of automated quality control of precast structures", In N.O. Kopanitsa, T.Y. Ovsyannikova, V.S. Plevkov, A.A. Klopotov, L.A. Teplyakova and P.A. Radchenko (Eds.), *Proceedings of the IV International Young Researchers Conference "Youth, Science, Solutions: Ideas and Prospects"*, MATEC Web of Conferences, 143. Les Ulis: EDP Science. DOI: 10.1051/mateconf/201714304006.

Krasnikova, Ya. V. (2020), "Digital technologies in human resources management", *Gumanitarny nauchny zhurnal*, (1), pp. 77-83. DOI: 10.24411/2078-9661-2020-10011. (In Russ).

Kuznetsov, S. A. and Saprykina, S. M. (2020), "Features and prospects of digitalized human resource management development", *Aktual'nye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika*, 8 (2), pp. 95-99. DOI: 10.34220/2308-8877-2020-8-2-95-99. (In Russ).

Lazutina, A. L. and Lebedeva, T.E. (2019), "New requirements for the quality of personnel management in the digital economy and management", *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki*, 5, pp. 177-180. DOI: 10.34755/IROK.2019.5.5.051.

Lyaskovskaya, E. A. and Kozlov, V.V. (2018), "HR management in the digital economy", *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta, Seriya Ekonomika i menedzhmen*, 12(3), pp. 108-116. DOI: 10.14529/em180312. (In Russ).

Molotkova, N. V. and Khazanova, D. L. (2018), "Digitalized personnel management: concept, development prospects", *Kreativnaya ekonomika*, 12(11), pp. 1865-1876. DOI: 10.18334/ce.12.11.39560. (In Russ).

Nadreeva, L. L. (2018), "Transformatsiya modeli upravleniya chelovecheskimi resursami v uchebnoi distsipline "Upravlenie personalom" v usloviyakh perekhoda k tsifrovoi ekonomike", *Vestnik NTsBZhD*, 4 (38); pp. 20-26. (In Russ).

Patrusova, A. M., Kharitonova, P. V. and Vakhrusheva, M. Y. (2021), "Anti-crisis HR management program as a measure of retaining specialists in organizations", *Lecture Notes in Networks and Systems*, 161, pp. 608-613.

Patrusova, A. M. and Vakhrusheva, M. Yu. (2018), "Improving the methodological tools of process management as a condition for improving the efficiency of organization management", *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 13 (4), pp. 623-637. DOI 10.17072/1994-9960-2018-4-623-637. (In Russ).

Patrusova, A. and Vakhrusheva, M. (2020), "Process management: some implementation aspects", *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 753 (8).

Pogonysheva, D. A. and Kovalev, Ya. S. (2020), "Human resources management in the digital economy", *Innovatsionnoe razvitie predprinimatel'skoi deyatel'nosti regiona*, Sbornik statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Bryansk, (1), pp. 24-27. (In Russ).

Savich, Yu. A. (2018), "Digital transformation and its impact on the competitiveness of industrial enterprises", *Ekonominfo*, Vol. 15, 4, pp. 44-48. (In Russ).

Shirinkina, E. V. (2020), "Managing Change in the Digital Economy", *Innovatsii v menedzhmente*, 2 (24), pp. 74-79. (In Russ).

Sobolevskaya, T. G. (2019), "The impact of the digitalization of the economy on the management system of a modern business", *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 9 (10-1), pp. 165-171. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.019. (In Russ).

Tavbulatova, Z., Zhigalov, K., Kuznetsova, S. and Patrusova, A. (2020), "Types of cloud deployment", *Journal of Physics: Conference Series*, 1, p.1582.

#### Данные об авторе

**Патрусова Алена Михайловна**, кандидат технических наук, доцент, декан факультета заочного и ускоренного обучения, доцент базовой кафедры менеджмента и информационных технологий

#### Information about the author

**Alena M. Patrusova**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Correspondence and Accelerated Training, Associate Professor at the Basic Department of Management and Information Technologies

## ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ PROBLEMS OF TRAINING FOR THE SERVICES SECTOR

Обзорная статья  
Original article

УДК 338.46

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

Песоцкая Е. В.<sup>1</sup>  
Селютина Л. Г.<sup>2</sup>  
Слинков А. М.<sup>3</sup>  
Иванова М. О.<sup>4</sup>

Управленческий консалтинг в системе непрерывного  
профессионального образования

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Садовая ул., 21, Санкт-Петербург 191023, Россия

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

<sup>3</sup>Белгородский институт развития образования (ОГАОУ ДПО «БелиРО»),  
ул. Студенческая, 14, Белгород 308007, Россия

<sup>4</sup>Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации,  
ул. Пилотов, 38, Санкт-Петербург 196210, Россия

<sup>1</sup>e-mail: [epes@mail.ru](mailto:epes@mail.ru)

<sup>2</sup>e-mail: [ya.slarisa@ya.ru](mailto:ya.slarisa@ya.ru)

<sup>3</sup>e-mail: [st121175@mail.ru](mailto:st121175@mail.ru)

<sup>4</sup>e-mail: [ivanova\\_mo@mail.ru](mailto:ivanova_mo@mail.ru)

*Статья поступила 05 июня 2021 г.; принята 09 июля 2021 г.;  
опубликована 30 сентября 2021 г.*

**Аннотация.** В статье раскрываются особенности непрерывного профессионального образования как актуального элемента организационной структуры сложившейся системы образования в России. Непрерывное профессиональное образование как объект, обладающий собственной организационной конструкцией, предстает носителем потребности в эффективном управлении, в рационализации процесса формирования различных управленческих решений. В целом управление системой непрерывного профессионального образования в нашей стране следует считать успешным, однако остаются нерешенными некоторые управленческие проблемы. Одной из них является проблема повышения уровня обоснованности принимаемых управленческих решений: стратегических, тактических, оперативных, повышения качества, достоверности и степени их соответствия реальным условиям системы непрерывного профессионального образования. В рамках решения этих проблем обосновывается необходимость внедрения в управление организациями непрерывного профессионального образования средств управленческого консалтинга. Рассматриваются особенности управленческого консалтинга, его методология и методики. Вводится понятие «комбинированный консалтинг» в сфере непрерывного профес-

сионального образования. Показано, что консультирование, как профессиональная помощь в решении ключевых проблем и достижении устойчивого успеха в деятельности организаций системы непрерывного профессионального образования, является управленческим резервом, рациональное использование которого обеспечит формирование инновационного процесса, являющегося важнейшим фактором стратегической адаптации системы непрерывного профессионального образования в динамично развивающейся внешней среде.

**Ключевые слова:** непрерывное профессиональное образование; управление; консультирование; комбинированный консалтинг

**Для цитирования:** Песоцкая Е. В., Селютина Л. Г., Слинков А. М., Иванова М. О. Управленческий консалтинг в системе непрерывного профессионального образования // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 8, № 3, 2021, с. 84-95, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-7

UDC 338.46

Elena V. Pesotskaya<sup>1</sup>  
Larisa G. Selyutina<sup>2</sup>  
Anatoliy M. Slinkov<sup>3</sup>  
Maria O. Ivanova<sup>4</sup>

**Management consulting in the system of continuing professional education**

<sup>1</sup>Saint-Petersburg State University of Economics,  
21 Sadovaya St., St. Petersburg, 191023, Russia

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

<sup>3</sup>Belgorod Institute of Education Development,  
14 Studencheskaya St., Belgorod, 308007, Russia

<sup>4</sup>[Saint Petersburg State University of Civil Aviation](#),  
38 Pilotov St., St. Petersburg 196210, Russia

<sup>1</sup>e-mail: [epes@mail.ru](mailto:epes@mail.ru)

<sup>2</sup>e-mail: [ya.slarisa@ya.ru](mailto:ya.slarisa@ya.ru)

<sup>3</sup>e-mail: [st121175@mail.ru](mailto:st121175@mail.ru)

<sup>4</sup>e-mail: [ivanova\\_mo@mail.ru](mailto:ivanova_mo@mail.ru)

**Abstract.** The article reveals the features of continuing professional education as an important element of the organizational structure of the existing education system in Russia. Continuing professional education as an object that has its own organizational structure appears as a carrier of the need for effective management, in the rationalization of the process of forming various management decisions. In general, the management of the system of continuing professional education in our country should be considered successful, but some management problems remain unresolved. One of them is the problem of increasing the level of validity of management decisions: strategic, tactical, operational, improving the quality, reliability and degree of their compliance with the real conditions of the system of continuing professional education. As part of the solution to these problems, the necessity of introducing management consulting tools into the management of continuing professional education organizations is substantiated. The features of management consulting, its methodology and methods are considered. The concept of "combined consulting" in the



field of continuing professional education is introduced. It is shown that consulting, as professional assistance in solving key problems and achieving sustainable success in the activities of organizations of the system of continuing professional education, is a management reserve, the rational use of which will ensure the formation of an innovative process, which is the most important factor in the strategic adaptation of the system of continuing professional education in a dynamically developing external environment.

**Key words:** continuing professional education; management; consulting; combined consulting

**For citation:** Pesotskaya E. V., Selyutina L. G., Slinkov A. M., Ivanova M. O. (2021) Management consulting in the system of continuing professional education. Research Result. Business and Service Technologies, 8(3), 84-95, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-7

**Введение.** Современная образовательная политика обладает ярко выраженной отличительной чертой – она рассматривает в качестве одного из важнейших направлений развития сферы образования непрерывное образование, представляющее собой целостный процесс, обеспечивающий профессиональное становление и развитие личности, повышение общего культурного уровня, создание благоприятных условий для развития духовно-нравственного потенциала и воспитание гражданской ответственности (Ломакина, 2006: 69).

В этом процессе целостность и непрерывность проявляются в триединстве: во-первых, в отношении личности, постоянно вовлеченной в процесс обучения, который обеспечивает ее всестороннее развитие; во-вторых, касательно образовательных процессов и технологий обучения, которые последовательно видоизменяются, но сохраняют преемственность в образовании; в-третьих, относительно организационной структуры, сложившейся в образовательной сфере общества (Инновационное развитие ..., 2021).

Непрерывное образование в наиболее общем виде можно охарактеризовать как образование в течение всей жизни, а непрерывное профессиональное образование (НПО) – как образование, охватывающее период трудовой деятельности человека.

НПО формируется и развивается на основе прогрессивных образовательных технологий и интегрировано в единую образовательную систему Российской Федерации.

**Целью исследования** является изучение особенностей непрерывного профессионального образования как актуального элемента организационной структуры системы образования, сложившейся в России и обоснование необходимости внедрения в управление организациями НПО средств управленческого консалтинга.

**Материалы и методы исследования.** В качестве исходных материалов проведенного исследования использовались фундаментальные научные труды, затрагивающие положения стратегического управления в образовании, стратегического и тактического менеджмента, организации управленческой деятельности, а также широкий ряд разработок современного периода, представленных в ведущих научных изданиях, материалах конференций и научных форумов. Фактологической базой исследования явились данные экономической аналитики, 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.** В поиске способов решения проблемы повышения уровня обоснованности принимаемых управленческих решений в системе НПО необходимо обратить внимание на следующее обстоятельство – действующие в организациях НПО системы управления далеко не всегда оказываются способными к формированию верных управленческих решений и созданию условий для их усиленной реализации. Тому есть несколько причин:

- объективная сложность решаемых управленческих задач;
- недостатки в архитектуре сформированной оргструктуры системы НПО;
- ограничения, а иногда и отсутствие взаимодействий между ее подразделениями;
- недостаточный уровень компетенции специалистов управленческого профиля (в ряде случаев);
- отсутствие методик формирования и принятия управленческих решений, адаптированных к специфике НПО и ряд других.

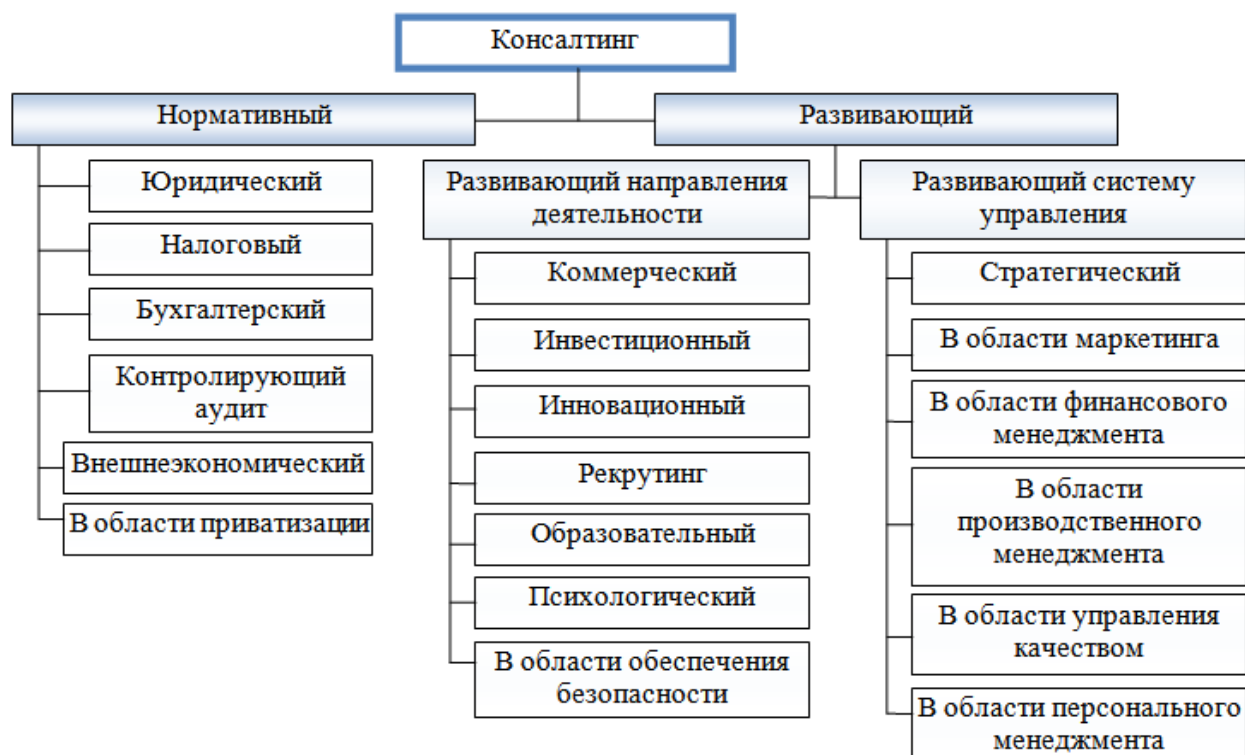
Повысить эффективность принимаемых управленческих решений можно за счет привлечения средств управленческого консалтинга, активно использующегося в последние годы в ряде отраслей и хозяйственных сфер.

Проблематика управленческого консалтинга освещена во многих научных работах отечественных и зарубежных специалистов (Бейч, 2006; Бисвас, Твитчелл, 2004; Кубр, 2004; Маринко, 2005; Cohen, 2001). Их трактовки управленческого консалтинга несколько отличаются между собой, но принципиальных различий между ними не наблюдается. По результатам анализа данных трактовок представляется

целесообразным взять за основу определение, сформулированное в работе (Селютина, Песоцкая, 2011: 165): «управленческое консультирование – это деятельность по оказанию услуг высококвалифицированному профессиональному содействию руководителям и управленческому персоналу предприятий в решении проблем, связанных с управлением вообще и особенно управлением изменениями и инновационными процессами, которая осуществляется в форме рекомендаций, учитываемых при обосновании и принятии управленческих решений, а также в проведении необходимых для этого аналитических процедур». Консультант – это специалист, который способен решать не только эпизодически возникающие управленческие задачи, но и брать на себя обязанности руководителя при разработке и реализации проектов по организационным изменениям различного масштаба (Селютина, 2018).

Характерной особенностью современных исследований методологии консалтинга и методов его реализации является преимущественная ориентация на управленческий консалтинг, что обусловлено, вероятно, его широким распространением в практической деятельности (Oliva, Kallenberg, 2003). Для подтверждения данного тезиса можно привести классификацию консалтингового сервиса, предложенную (Литвин, 2000: 11) и поддержанную другими специалистами (в частности, А.И. Ткаlichem) – рисунок 1.

Не трудно заметить, что, по сути, все из представленных в данной классификации видов консалтинга касаются процесса управления, причем охватывают множество его аспектов, что позволило, кстати, идентифицировать консалтинг как деятельность, имеющую многопрофильную специализацию (Юнгмейстер, 2005).



**Рис. 1. Классификация консалтингового сервиса по предметному признаку**  
**Fig.1. Classification of a consulting service by subject**

Представляет интерес и классификация консалтинга, предложенная в работе (Базарова, 2006), и также ориентирующаяся на управленческий консалтинг. В этой классификации выделяются три самостоятельных критерия типологизации консалтинга:

- критерий профессиональной специализации консультантов (общее управление и организационное развитие, административное и финансовое управление, организация производства, управление персоналом, маркетинг и другие функции менеджмента);
- критерий целевой ориентации консалтинговой услуги, работы, выполняемой консультантом;
- критерий, отражающий используемый способ консультирования (консультирование через рефлексию, на основе взаимобучения, консультирование, базирующееся на использовании экспертного метода).

В системе непрерывного профессионального образования, безусловно, могут использоваться все виды управленческого консалтинга. Значительный эффект, например, обеспечивает применение методов взаимобучения, потенциал которого проявляется наиболее полно в технологических цепочках, к числу которых принадлежит НПО. Широко применим экспертный консалтинг, обладающий универсальностью и пригодный к решению любых задач. Что касается профессиональной специализации консультантов, то в сфере НПО наиболее востребованы специалисты по вопросам общего руководства, по информационным технологиям, по реализации функции координации (в ее содержательном и организационном наполнении).

Для управленческого консультирования как особого вида профессиональной деятельности характерно наличие следующих особых черт:

- активное взаимодействие с менеджерами высшего звена организации;
- проведение полной и глубокой диагностики с привлечением инновационных методов исследования;
- применение коллективного подхода к разрешению сложных, нестандартных проблемных ситуаций;
- использование всего арсенала активных методов обучения персонала;
- формирование многовариантных управленческих решений и поиск наиболее эффективного из всех альтернативных вариантов решения;
- внедрение в методический арсенал консультантов активных методов и оригинальных методических приемов обучения персонала;
- использование парадигмальных положений системомыследеятельностной

методологии, позволяющих контролировать баланс и рассматривать структуру соотношения процессов мышления у представителей данного профессионального сообщества;

- проведение управленческого консультирования с надлежащим учетом эмоционально-психологического климата, сложившегося в организации.

В экономической литературе представлен еще один способ структуризации консалтинговых услуг (рис. 2). Предложенная авторами (Селютина, Песоцкая, 2011: 175) типология обобщает ряд типологических критериев и выделяет наиболее существенные из них. Данный способ структуризации представляет систематизированные оценки, полезные для различных сфер деятельности, в том числе и сферы НПО.



Рис. 2. Типы услуг управленческого консалтинга  
Fig. 2. Types of management consulting services

В попытках адаптировать указанные признаки к специфике непрерывного профессионального образования важно отметить, что и сочленение в одной системе (подсистеме системы управления), вероятно, потребует применения особых организационных приемов. Основу формирования таких организационных приемов должно составить обособление функции управленческого консалтинга и создание соответствующих ей организационных структур.

Организационное обеспечение управленческого консалтинга (в его теоретических моделях) включает два его типа:

- внешний консалтинг;
- внутренний консалтинг.

Внешние консультанты включают в себя приглашенных специалистов, перед которыми всегда ставятся конкретные, четко сформулированные задачи. Такие консультанты приглашаются для разработки и реализации конкретных проектов или к рационализации процессов (Песоцкая, Селютина, 2019).

Проектный подход имеет преимущественное использование. Консультанты могут быть приглашены на любой из проектных стадий и к проектам любого масштаба. При разработке крупных проектов привлечение консультантов (работающих индивидуально или в составе группы) – обычная практика. Причем ее успех непосредственно зависит от правильности выбора консультантов как представителей сложившегося в России и ее регионах рынка консалтинговых услуг.

Внутренние консультанты – штатные работники организации, чей опыт и знания определяют их авторитет и лидерские (часто неформальные) позиции. В качестве внутренних консультантов следует привлекать и специалистов, обладающих наибольшим объемом необходимой информации.

Практика показывает, что в большинстве случаев руководство организациями стремится к привлечению внешних консультантов, из числа признанных авто-

ритетов, что вполне оправдано. Управленческий персонал организаций, как правило, не может абстрагироваться от внутриорганизационных проблем и противоречий, а значит объективно оценить ни сложившиеся проблемы, ни возможные способы их решения. Внешние специалисты лишены этого недостатка, а их независимость становится важнейшим фактором в достижении обоснованности принимаемых решений.

В системе непрерывного профессионального образования ситуация выглядит несколько иначе. Внутриорганизационные связи в этой системе слабее, а информационный поток достаточно полон. По существу, каждая из входящих в систему НПО организаций может предоставить для других таких организаций специалистов-консультантов, которые будут являться для них внешними. При этом будет обеспечиваться заинтересованность консультантов в результатах деятельности консультируемой организации (в значительной степени) и сохраняться, хотя и не полностью, их независимость.

Использование внешних консультантов, при всей их полезности, не лишено недостатков.

Во-первых, очевидно, что прямая заинтересованность в успешности организации непрерывного профессионального образования у них отсутствует, а при отсутствии четко фиксируемой связки между целями и интересами обеспечить достижение последних практически невозможно.

Во-вторых, привлечение внешних консультантов к управлению НПО всегда сопряжено с распространением внутренней информации во внешнюю среду. Конечно, деятельность организаций НПО не сопрягается с таким понятием, как коммерческая тайна. Но в ее внутриорганизационных процессах формируется не только позитивная, но и негативная информация, которую не хотелось бы транслировать. Негативную информацию, при всей ее необходимости для анализа и выбора определенных мер реагирования, следует

аккумулировать во внутренней среде и предотвращать ее распространение во внешнее окружение. При этом нельзя не учитывать такого свойства информации (сформулированного по результатам обширных эмпирических исследований) – скорость распространения негативной информации в 20 раз превышает скорость распространения информации, являющейся позитивной.

В-третьих, внешние консультанты, несмотря на их усилия, не могут достаточно полно охарактеризовать все элементы внутренней среды организации непрерывного профессионального образования. Им доступна только формализованная информация. Но внутриорганизационные процессы никогда не бывают полностью формализованными. Складываются и неформализованные, часто скрытые процессы, активно проявляют себя межличностные коммуникации (со всей их неопределенностью), формируются группы влияния, не имеющие фиксированных границ и т.п. (Слинкова, Пастухова, 2018). В организациях образовательного профиля неформализованные процессы, как правило, представлены в недостаточно понимаемом множестве, но их влияние бывает всегда ощутимо. Задача системы управления в этом случае сводится к изучению и компенсации неформализованных процессов, порождающих внутриорганизационные проблемы, а иногда и ведущие к разрушению организации и одновременно – к поддержке процессов, способных в неявной форме стимулировать развитие.

Вышеизложенное позволяет характеризовать управленческий консалтинг в организациях НПО как симбиоз положительных и отрицательных качеств. Но влияние отрицательных качеств может быть снижено за счет использования особого вида консультирования, получившего название «комбинированного консалтинга». Комбинированный консалтинг как организационно-управленческий прием в выполнении консультационной работы обладает следующей особенностью – он призван объ-

единять усилия внутренних и внешних консультантов. Комбинированный консалтинг относится к числу явлений, инициированных практическим опытом. Теоретическим и методологическим обоснованием он пока обеспечен в недостаточной степени. Но некоторые теоретико-методологические изыскания проведены (Макхэм, 1999; Уикхэм, 2006) и по их результатам можно идентифицировать комбинированный консалтинг как самостоятельный элемент исследуемой сферы. Этот продуцент специфического типа услуг выступает в качестве результата деятельности и особого вида предложения на рынке услуг, предоставляемого своеобразными субъектами рынка комбинированного консалтинга. Ими, как правило, являются рабочие группы, которые организованы на временной основе и предполагающие общую работу внешних консультантов и представителей внутренних подразделений организации, испытывающей потребность в управленческом консультировании.

В сфере непрерывного профессионального образования, как представляется, существует целый комплекс объективных предпосылок к внедрению услуг комбинированного консалтинга.

Первой из них является усложнение внешних условий, в которых функционируют организации НПО – усложняются образовательные технологии и регуляторные механизмы, все активнее влияют экономические ограничители, демонстрируют неустойчивость спроса на НПО. В усложненной внешней среде усложняется и управленческий процесс, появляются дополнительные сложности в обеспечении качества образования (Пастухова, Слинков, 2020).

Вторая из предпосылок, обуславливающих необходимость внедрения средств комбинированного управленческого консалтинга в организациях непрерывного профессионального образования, заключается в продолжении процесса реформирования сферы образования, а также реформирования многих отраслей и сфер дея-



тельности, заинтересованных в его развитии. Нестабильность отраслевой структуры, динамичные внутриотраслевые процессы выдвигают на первый план новые задачи в области управления – задачи управления в условиях высокой неопределенности с присущей ему сложностью стратегического планирования и необходимостью увеличения точности прогнозирования.

Третьей предпосылкой является «зрелость» управленческого консалтинга как самостоятельного вида деятельности. Российский консалтинг прошел достаточно длительный путь эволюционного развития: внедрение на российский рынок зарубежных консалтинговых организаций, зарождение отечественного консалтинга, его развитие (Ткалич, 2007: 202). На современном этапе можно зафиксировать результат его качественного преобразования – комбинированного консалтинга, как наиболее совершенной (на данном этапе) формы консультирования.

С третьей предпосылкой непосредственно связана четвертая – совершенствование собственно консалтинговых услуг, их переход от узкоспециализированных к универсальным формам, дифференциация консалтинговых услуг, появление в их составе услуг, полностью адаптированных к условиям функционирования организаций различного профиля, в том числе и образовательных.

В качестве пятой предпосылки к широкому внедрению средств комбинированного консалтинга в управление организациями НПО выступает сохраняющийся недостаточный уровень подготовки специалистов, занятых в системе управления организацией НПО. До сих пор сохраняется практика назначения на руководящие должности в организациях и в целом в сфере непрерывного профессионального образования лиц, не имеющих специальной подготовки в области управления. Профессиональный опыт и уровень профессиональной квалификации таких лиц, как правило, высоки, но для эффективной

реализации управленческой деятельности этого недостаточно, нужны специальные знания и навыки. Расширить знания позволит система НПО, а пополнить имеющийся информационно-знаниевый потенциал – комбинированный управленческий консалтинг.

**Закключение.** В контексте активного внедрения в управление организациями НПО средств управленческого консалтинга нельзя не отметить, что формирование специалистов в области управления в российской экономике осуществляется под воздействием двух тенденций. С одной стороны, в ходе развития российских реформ последовательно формировалась система подготовки и переподготовки кадров в различных отраслях и сферах. К настоящему времени этот процесс дал ощутимые результаты. В ряде отраслей и сфер сформированы и успешно функционируют организации, занимающиеся не только подготовкой кадров, но и повышением их квалификации и переподготовкой. Специалисты управленческого профиля вовлечены в соответствующие образовательные программы, а сами программы продолжают последовательно совершенствоваться (Управление образовательной организацией, 2021). С другой стороны, наблюдается отсутствие баланса между программами, реализованными в сфере переподготовки и повышения квалификации специалистов по вопросам управления, и требованиями к профессии менеджера. Образовательные программы в ряде случаев:

- не учитывают условия спроса или неверно оценивают его;
- не охватывают всех аспектов современного менеджмента (например, управления конкурентоспособностью услуг, управления качеством, менеджмента технологий и многих других);
- проводятся с привлечением недостаточно квалифицированных специалистов, без использования прогрессивных образовательных технологий (кейс-метод, изучение лучших практик);

- используют зарубежный опыт, не адаптированный к российским условиям;
- нарушают логику изучения дисциплин, входящих в курс подготовки специалистов управленческого звена в связи с многочисленностью таких дисциплин и необходимостью обеспечения длительного обучения, что, в конечном счете, ведет к фрагментарности полученных знаний.

Подобные программы реализуются, по сути, не один десяток лет, что создало весьма сложную ситуацию в сфере подготовки специалистов управленческого профиля. Формально существует весьма значительный кадровый потенциал, который может быть использован в управлении любого уровня. Но качество подготовки специалистов в области управления не заслуживает высоких оценок: знания бессистемны, информация не достоверна и не полна, практический опыт невелик. Такая ситуация чрезвычайно опасна, ее возможный и вероятный итог – принятие необоснованных управленческих решений во многих организациях, отраслях, сферах, на все уровнях управления. Предотвратить ее появление поможет комплекс превентивных мер, ключевым элементом которых должно стать непрерывное образование не только функциональных специалистов (в соответствии с профилем их профессиональной деятельности), но и специалистов, занятых в управлении, а также внедрение в действующие системы управления средств управленческого консалтинга.

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

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

#### Список литературы

Базарова Л. А. Социально-технологические и ситуационные переменные управленческого консультирования: Автореф. дисс. ... канд. соц. наук. Белгород, 2002. – 22 с.  
Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма. / Пер. с англ. А. Смольский. СПб.: Питер, 2006. – 272 с.

Бисвас С., Твитчел Д. Руководство по управленческому консалтингу. / Пер. с англ. С. Гавриленко. М.: Вильямс, 2004. – 288 с.

Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. М.: Инфра-М, 2021.

Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. 4-е изд. / Пер. с англ., под ред. Гладышева А. А. – М.: Планум, 2004. – 947 с.

Литвин Д. В. Российские банки на рынке консалтинговых услуг: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М, 2000.

Ломакина Т. Ю. Современный принцип развития непрерывного образования. М.: Изд-во «Наука», 2006. – 221 с.

Макхэм К. Управленческий консалтинг. М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с.

Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2005. – 381 с.

Пастухова Д. А., Слинков А. М. Проблемы качества образования в мейнстриме цифровизации экономики // Вестник Белгородского института развития образования. 2020. Т. 7, № 1 (15). С. 15-24.

Песоцкая Е.В., Селютина Л.Г. Развитие консультационной практики в строительном бизнесе // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научной конференции. Елец: ЕГУ им. И.А. Бунина, 2019. С. 107-114.

Селютина Л. Г. Формирование инновационных управленческих решений в современном строительном бизнесе // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2018. Т. 4. № 4. С. 34-43.

Селютина Л. Г., Песоцкая Е.В. Управление инновационно-инвестиционными процессами в строительстве. СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2011. – 228 с.

Слинкова О. К., Пастухова Д. А. Основные детерминанты эффективности рабочей группы // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 4. С. 131-136.

Ткалич А. И. Консалтинговый сервис. М.: Изд-во «Инфра-М», 2007.

Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами. М.: Изд-во «Дело», 2006.

Управление образовательной организацией. Официальный сайт электронного изда-

тельства «Менеджер образования». URL: <https://www.menobr.ru/rubric/14-upravlenie-obrazovatelnoy-organizatsiey> (дата обращения: 7.05.2021).

Юнгмелтер И. Д. Совершенствование методов оценки конкурентоспособности бизнес-субъектов рынка консалтинговых услуг: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. СПб, 2005.

Cohen W. A. How to make it big as a consultant. AMACOM. USA, 2001.

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

### References

Bazarova, L.A. (2002), "Socio-technological and situational variables of management consulting", Abstract of Ph.D dissertation in sociology, Belgorod State University, Belgorod, Russia.

Beich, E. (2006), *Konsaltingovyy biznes: osnovy professionalizma* [Consulting business: fundamentals of professionalism], Transl. by Smolsky, A., Piter, St.-Petersburg, Russia.

Biswas, S. and Twitchell, D. (2004), *Rukovodstvo po upravlencheskomu konsaltingu* [Management Consulting: A Complete Guide to the Industry], Transl. by Gavrilenko, S., Williams, Moscow, Russia.

Cohen, W. A. (2001), *How to make it big as a consultant*, AMACOM, USA.

*Innovatsionnoe razvitie: ekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znanijami* [Innovative development: economics, intellectual resources, knowledge management] (2021), INFRA-M, Moscow, Russia.

Jungmelter, I. D. (2005), "Improving methods for assessing the competitiveness of business entities in the consulting services market", Abstract of Ph.D. dissertation in economics, Saint Petersburg State University of Economics and Finance, St.-Petersburg, Russia.

Kubr, M. (2004), *Upravlencheskoe konsul'tirovanie. Vvedenie v professiju* [Management Consulting. A guide to profession (fourth edition)], in Gladyshev, A.A. (ed.), Planum, Moscow, Russia.

Litvin, D. V. (2000), "Russian banks in the consulting services market", Abstract of Ph.D. dissertation in economics, MESI, Moscow, Russia.

Lomakina, T. Yu. (2006), *Sovremennyy princip razvitiya nepreryvnogo obrazovaniya* [The modern principle of the development of continuing education], M., Izd-vo «Nauka», 221 p.

Management of an educational organization. Official site of the electronic publishing house "Education Manager", [Online], available at: <https://www.menobr.ru/rubric/14-upravlenie-obrazovatelnoy-organizatsiey> (Accessed 7 May 2021).

Marinko, G. I. (2005), *Management consulting*, INFRA-M, Moscow, Russia.

Markham, C. (1999), *Management consulting*, Business and Service, Moscow, Russia.

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 Slinkov, A. M. (2020), "Problems of the quality of education in the mainstream of digitalization of the economy", *Bulletin of BelIED*, 7 (1), pp. 15-24.

Pesotskaya, E. V. and Selyutina, L. G. (2019), "Development of consulting practice in the construction business", *Sovremennaja ekonomika Rossii: dostizheniya, aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya* [Modern Russian economy: achievements, current problems and development prospects], Yelets, Russia, pp. 107-114.

Selyutina, L. G. (2018), "Formation of innovative managerial decisions in the modern construction business", *Research Result. Technologies of Business and Service*, 4 (4), pp. 34-43.

Selyutina, L. G. and Pesotskaya, E. V. (2011), *Upravlenie innovatsionno-investitsionnymi protsessami v stroitel'stve* [Management of innovation and investment processes in construction], St. Petersburg State University of Engineering and Economics Publ., St.-Petersburg, Russia.

Slinkova, O. K. and Pastukhova, D. A. (2018), The main determinants of team work efficiency, *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences*, 4, pp. 131-136.

Tkalich, A. I. (2007), *Consulting service*, INFRA-M, Moscow, Russia.

Wickham, F. (2006), *Consulting in project management*, "Delo" publ., Moscow, Russia.

**Данные об авторах**

**Песоцкая Елена Владимировна**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг

**Селютина Лариса Григорьевна**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента в строительстве

**Слинков Анатолий Михайлович**, кандидат экономических наук, доцент, проректор по научной и инновационной деятельности

**Иванова Мария Олеговна**, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой истории и управления персоналом

**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

**Anatoliy M. Slinkov**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-rector for Research and Innovation

**Maria O. Ivanova**

Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of History and Personnel Management