

Научная статья

Original article

УДК 338.4

doi: 10.55186/2413046X_2022_7_11_648

**ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МИРОВОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИНДУСТРИИ
ГОСТЕПРИИМСТВА В РИСКОВЫХ УСЛОВИЯХ АДАПТАЦИИ К
НОВЫМ РЕАЛИЯМ**

**DEVELOPMENT FACTORS OF THE WORLD AND DOMESTIC
HOSPITALITY INDUSTRY UNDER RISK CONDITIONS OF ADAPTATION
TO NEW REALITIES**



Ежак Александр Сергеевич, аспирант кафедры «Мировая экономика», Южно-Российский институт управления - филиал РАНХиГС, 344002, Ростов-на-Дону, Пушкинская ул., 70, Sanek-disk@yandex.ru

Ежак Евгения Владимировна, доктор психологических наук, профессор кафедры «Управление индустрией туризма», гуманитарный факультет, ФГБОУ ВО РГУПС «Ростовский государственный университет путей сообщения», г. Ростов-на-Дону, Россия 344038, г. Ростов-на-Дону, пл. Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, д. 2, dom14-18@yandex.ru

Денисенкова Наталья Николаевна, кандидат политических наук, доцент кафедры «Политология и социологи», Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, e-mail: Denisenkova.NN@rea.ru

Латышева Наталия Александровна, кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры «Экономической теории и менеджмента», Российский университет транспорта (МИИТ), e-mail: nalat59@mail.ru

Охотников Илья Викторович, доцент, кандидат экономических наук, доцент

кафедры «Экономическая теория и менеджмент», Российского университета транспорта (МИИТ), e-mail: roat.miit@mail.ru

Yezhak Alexander Sergeevich, postgraduate student of the Department of "World Economy", South Russian Institute of Management - branch of RANEPА 344002, Rostov-on-Don, Pushkinskaya str., 70

Yezhak Evgenia Vladimirovna Doctor of Psychological Sciences, Professor of the Department of Tourism Industry Management, Faculty of Humanities, Rostov State University of Railway Transport, Rostov-on-Don, Russia 344038, Rostov-on-Don, square of the Rostov Rifle Regiment of the People's Militia, 2

Denisenkova Natalya Nikolaevna, candidate of political science, associate professor at the department of political science and sociology Plekhanov Russian University of Economics

Latysheva Natalia Alexandrovna, cand. Philosophy, Associate Professor Associate Professor of «Economics and Management», Russian University of Transport (МИИТ)

Okhotnikov Ilya Viktorovich, Docent, Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor of the Economic Theory and Management Department of the Russian University of Transport (МИИТ)

Аннотация. В статье анализируются основные риски развития мировой индустрии гостеприимства в условиях пандемийных ограничений, мирового финансового и политического кризиса и обосновывается необходимость и возможность их преодоления при соблюдении определенных условий. Актуальность исследования заключается в том, что в последние годы усилились негативные вызовы внешней среды для исследуемой сферы деятельности. В частности, авторами описана основа процесса инновационных изменений субъекта хозяйствующей деятельности, а также выделены факторы, этапы, особенности при внедрении инновационных изменений в работу предприятий гостеприимства. В исследовании применялся метод обмена мнениями. Был изучен прошлый и актуальный опыт работы гостиничных предприятий с точки зрения требований современного потребителя услуг и в

целом перспективного развития отрасли, анализ организации и продвижения гостиничных услуг на международном рынке индустрии гостеприимства, анализ тестовых продуктов и продуктов коммуникации. Предпринята попытка сравнительного анализа актуальных исследований особенностей развития индустрии гостеприимства в условиях современных глобальных кризисов; определения существующих и возможных рисков развития отрасли, а также поиска ресурсного потенциала для преодоления последствий кризиса. Анализ литературы по тематике направлен на поиск современных исследований о влиянии глобальных кризисов на развитие индустрии гостеприимства и в целом туристской отрасли в мировом масштабе. В отечественных и зарубежных источниках подробно анализируется модель CAGE Distance Framework. Авторами рассматривается новый токсичный элемент внешней среды гостиничного и в целом туристского бизнеса – пандемический риск. Изученные данные позволяют утверждать, что пандемические риски потребуют разработок комплексов мер, стимулирующих индустрию при обязательной поддержке государства. Позитивным эффектом, по мнению исследователей, будет увеличение роли индустрии в стабилизации жизни в городах и туристских локациях в целом. В первую очередь – это восстановление и увеличение числа рабочих мест на основе кластеризации туристских территорий. На примере цифр небывалого роста внутреннего туризма в РФ в 2021-2022 г. данный прогноз не вызывает сомнений.

Abstract. The article analyzes the main risks of the development of the global hospitality industry in the conditions of pandemic restrictions, the global financial and political crisis and substantiates the need and possibility of overcoming them under certain conditions. The relevance of this study lies in the fact that in recent years the negative challenges of the external environment for the field of activity under study have intensified. In particular, the authors describe the basis of the process of innovative changes of the business entity, as well as highlight the factors, stages, features in the implementation of innovative changes in the work of

hospitality enterprises. The method of exchanging opinions was used in the study. The past and current experience of hotel enterprises was studied from the point of view of the requirements of the modern consumer of services and, in general, the prospective development of the industry, the analysis of the organization and promotion of hotel services in the international market of the hospitality industry, the analysis of test products and communication products. An attempt has been made to make a comparative analysis of current research on the peculiarities of the development of the hospitality industry in the context of modern global crises; to identify existing and possible risks of the industry development, as well as to search for resource potential to overcome the consequences of the crisis. The analysis of the literature on the subject is aimed at finding modern research on the impact of global crises on the development of the hospitality industry and the tourism industry as a whole on a global scale. The CAGE Distance Framework model is analyzed in detail in domestic and foreign sources. The authors consider a new toxic element of the external environment of the hotel and tourism business in general – pandemic risk. The studied data suggest that pandemic risks will require the development of a set of measures that stimulate the industry with the mandatory support of the state.

A positive effect, according to the researchers, will be an increase in the role of industry in stabilizing life in cities and tourist locations in general. First of all, it is the restoration and increase in the number of jobs based on the clustering of tourist territories. Based on the figures of unprecedented growth of domestic tourism in the Russian Federation in 2021-2022, this forecast is beyond doubt.

Ключевые слова: инфраструктура, туристская индустрия, кластеризации туристских территорий, индустрия гостеприимства, инновационный процесс, квалификация персонала, управление качеством, клиентоориентированность, глобализация, конкурентная среда

Keywords: infrastructure, tourism industry, clustering of tourist territories, hospitality industry, innovation process, staff qualification, quality management, customer orientation, globalization, competitive environment

Международный гостиничный бизнес демонстрирует устойчивость, так как его основой является своевременно выстроенная система партнерства между правительствами государств, частными игроками на рынке туриндустрии и некоммерческими организациями. Высокая эффективность примененных подходов может выступать основой формирования инновационной системы управления гостиничными предприятиями. Как известно, процесс управления на предприятии регулируется перечнем нормативных документов. Правительство РФ инициирует постоянную динамику и внедрение инновационных изменений в регулирующее законодательство индустрии гостеприимства. В Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ указывается на необходимость внедрения инноваций в экономику в целом, способных обеспечить реальный экономический рост. Основные идеи Концепции получили свое развитие в современных тенденциях генерирования инновационных идей в экономическом курсе страны. Причем значимая роль в этом вопросе отводится квалификации персонала, способного обеспечить высокий уровень достижений как результата интеллектуальной продуктивности. Что, в свою очередь, требует интеллектуальной, мотивационной и физической готовности персонала к участию в инновационных проектах и преобразованиях в индустрии гостеприимства. При этом нельзя оставлять без внимания объективные аспекты, усложняющие внедрение инновационных идей. К ним относят:

- несовершенство системы организации внедрения инновационных идей в виде отсутствия устойчивых алгоритмов увеличивает временной промежуток между стадиями инновационного процесса;

- низкая эффективность внедрения инноваций в результате «затягивания» процессов актуализации;

- наличие дисбаланса между теоретическими положениями и проработанностью стратегии и тактик практического внедрения.

Основными причинами сложностей при внедрении инноваций в системе управления в индустрии гостеприимства являются:

- негибкость управленческой иерархической системы: развитая бюрократия в управленческих структурах лишает инновационные идеи возможности быть рассмотренными в максимально короткие сроки и непредвзято;

- отсутствие согласованности в целях, мотивации деятельности и интересах персонала часто инициирует сопротивление персонала различным новшествам;

- сложности при организации работы сотрудников, реализующих инновационный проект;

- недостаточный уровень профессиональной готовности сотрудников, реализующих процесс внедрения инновационных изменений в существующую систему.

Особенности и ресурсные возможности компании оказывают влияние на выбор способов реализации проектов по внедрению новшеств в систему работы. В более безопасном положении оказываются компании, в системе управления которых всегда присутствовали элементы внедрения современных перспективных инициатив. Данный подход обеспечивает поступательное нарастание инновационного потенциала предприятий гостеприимства, включая квалификацию сотрудников. Отсутствие описанных элементов формирует комплекс проблем при необходимости внедрения инновационных идей в работу. К основным причинам относят: 1) страх персонала перед неизвестностью в будущем; 2) нежелание сотрудников прилагать значительные усилия для повышения профессиональной компетентности и, как следствие, страх понести потери; 3) уверенность в том, что внедрение инноваций обеспечит турбулентность устоявшейся системе работы компании с перспективой неизвестности. Преодоление руководством такого рода страхов сотрудников должно базироваться на достаточном уровне информированности

персонала и разъяснении преимуществ и перспектив внедрения новшеств в систему работы предприятия гостеприимства.

В современных условиях эффективная работа гостиничного предприятия без комплексных усилий, направленных на внедрение элементов инноваций, практически бесперспективна. В систему реализации базовых условий работы гостиничного предприятия, связанных с клиентоориентированностью, обеспечением высокой профессиональной мотивации персонала, совершенствованием системы качества управления должны системно внедряться современные инновационные формы и элементы, обеспечивающие возможность предоставления высококачественных услуг клиентам. К инновационным инструментам, обеспечивающим эффективный уровень системы управления относят: выстраивание и реализацию системы повышения квалификации сотрудников через систему обязательного кураторства для новичков, обеспечивающим возможность новому сотруднику в комфортной обстановке познакомиться с компанией и получить ответы на все вопросы; далее следует авторский теоретический курс компании о специфике работы, включающий знакомство с особенностями работы, функционалом и требованиями к выполнению обязанностей; следующим и самым ответственным является практический этап, в рамках которого эмпирическим путем соискатель на должность приобретает практические профессиональные навыки; на заключительном этапе (период испытательного срока) оценивается уровень усвоения претендентом полученной информации, приобретение первичных практических навыков и успешность адаптации в коллективе. Помимо системной работы с персоналом по специальным методикам с элементами инноваций, существует необходимость внедрения новшеств в работу с клиентами (в частности, с жалобами и отзывами), а также использование и внедрение инноваций в рекламные кампании. Например, изучение системы управления качеством в гостинице Radisson Blu Hotel показывает, что управление ориентировано на данные анализа качественных

показателей, изучение причин их отклонений и возникновение несоответствий, что является основой выбора стратегии корректирования.

Нынешние сложные для российской индустрии гостеприимства условиях неопределённости функционирования из-за постоянных всплесков, так называемых «волн коронавируса», форс-мажорных обстоятельств внешней среды (как политических, так и экономических зарубежных санкций) ставят перед предприятиями гостеприимства трудную задачу: не просто удовлетворить потребности гостя в соответствии со стандартами обслуживания, но и предвосхитить его ожидания высочайшим качеством услуг. По мнению ряда отечественных ученых многие направления привлечения посетителей были переориентированы на отечественного потребителя гостиничных услуг, поэтому, повышенное требование к их качеству остается весьма актуальной проблемой любого предприятия индустрии гостеприимства. Сегодня очевидными стали изменения в российской индустрии гостеприимства, связанные с внедрением инноваций в систему управления отелями и другими элементами туристской инфраструктуры, небывалым развитием системы онлайн-бронирования, распространением предложений по альтернативным вариантам проживания.

Международный гостиничный бизнес подвергся влиянию глобализации и взял курс на интеграцию в мировое хозяйство. Объективными барьерами на этом пути являются различия между странами и культурами. Международный бизнес в системе глобализации обязательно сталкивается с необходимостью преодоления административных, культурных, языковых, экономических барьеров для разработки и внедрения эффективных стратегий ведения бизнеса.

П. Гемават в своих работах по оценке деятельности зарубежных проектов указывает, что несмотря на «договоренности» между странами о формировании системы глобализации экономик, преодоление расстояний, как в физическом смысле, так и в переносном – задача крайне сложная [1]. И в своих авторских предложениях он представляет модель CAGE Distance Framework (система

расстояний, определяющая культурные, административные, географические и экономические различия между странами), которые необходимо учитывать при разработке стратегий ведения бизнеса в системе глобализации. Данная модель способна разьяснять особенности движения капиталов, информации и предпочтения потребителей. Модель CAGE Distance Framework предоставляет возможность анализа истинных и ложных сходств и различий между странами. Например, компания Kravt invest, спецификой которой является сфера IT технологий, реализует проект запуска в России роботизированного отеля. Эта гостиница оборудована и управляется с помощью компьютерной системы способной точно оценивать множество вводных данных (специальных параметров), обеспечивающих необходимый персональный уровень обслуживания каждого гостя отеля. Следует отметить, что индустрия гостеприимства стран Азии в целом демонстрирует большую готовность поддерживать и внедрять подобные технологии в сферу услуг, чем гостиничный бизнес европейского континента и США. Основным аргументом является высокий профессионализм работающего персонала, непрерывно совершенствующего свой профессиональный уровень с помощью различных тренингов и участия в современных программах повышения квалификации. Причем программы обучения персонала во многих гостиницах, особенно сетевых, рассчитаны на несколько лет.

Глобализация гостиничного бизнеса поставила перед крупными игроками международной индустрии гостеприимства задачу овладения конкурентными компетенциями. Это оказалось непростой задачей и даже инициировало поглощение крупными игроками менее устойчивых конкурентов. Международные сетевые игроки поглотили успешные локальные бренды. Некрупные, но достаточно успешные отели приняли необходимость вступать в объединения независимых отелей, сохраняя собственный стиль, возможность быть участниками стратегических альянсов, глобальных программ развития продаж и систем продвижения отеля. Например, в результате приобретения

группой Accor Hotels 30% акций компании 25 hours Hotels была обеспечена глобальная экспансия бренду 25 hours. В данном случае стратегическое партнерство обеспечивает компании 25 hours долгосрочный рост.

Международная бизнес-среда индустрии гостеприимства в период активности пандемических рисков обязана учитывать контролируемые и неконтролируемые элементы. Внутренняя среда индустрии гостеприимства включает комплекс инструментов для реализации выбранной тактики ведения бизнеса. В базовом варианте к основным инструментам относят: продукт, цену, место продажи. Эти элементы являются обязательными к учету при разработке маркетингового плана, причем без смещения акцента к какому-либо одному элементу. В противном случае эффективность тактики может значительно пострадать. Что касается влияния внешних факторов на выбор стратегии и тактики ведения бизнеса, оно условно. Прерогатива выбора решения и ответственности за принятую ценовую политику, условия работы с бизнес-партнерами, каналы продаж и т.д. остаются за руководством гостиничного предприятия. При этом любое предприятие индустрии гостиничного бизнеса обязательно будет испытывать воздействие неконтролируемых факторов внешней среды: меняется политическая конъюнктура, особенно в условиях глобальных экономических и политических кризисов; меняется конкурентная среда; правительства стран вносят изменения в законодательство и т.д. Стратегии диверсификации бизнеса, связанные, например, с открытием новых отелей в других странах на условиях франчайзинга или прямого управления, непременно поставят задачу учета неконтролируемых элементов внешней среды другой страны: культурные особенности, направленность государственной политики, особенности экономического развития, развитие технологий и т.д.

Как известно, в 2020 г. на международном рынке гостиничных услуг произошли глобальные изменения. В аналитических отчетах компании STR (подразделение Co Star Group) за 2021 г. представлены данные о падении рынка

гостиничной индустрии (использована информации 65000 отелей в 180 странах мира). Указано, что максимальное падение рынка гостиничной индустрии зафиксировано на европейском континенте, включая Россию. Загрузка многих отелей составляла не более 10 %. Отели эконома сегмента пострадали в меньшей степени. Отели, ориентированные на обслуживание внутренних туристских проектов, смогли избежать значительного падения. В 2021 г. пандемические риски продолжили значимо влиять на рынок гостиничных услуг. Однако столичный гостиничный рынок РФ занял одно из лидирующих мест в мировой гостиничной индустрии по заполняемости отелей с устойчивым ростом средних тарифных показателей. По данным Ростуризма за шесть месяцев 2022 г. по ключевым показателям туристская отрасль России демонстрирует уверенный рост с прогнозом, на конец 2022 г., восстановления на уровне 80% «доковидного» периода.

Компания STR в своих отчетах отмечает следующую закономерность: выявлена взаимосвязь между скоростью преодоления предприятиями гостеприимства последствий внешних рисков и появлением объединенных локаций, предоставляющих возможность туристам избегать карантинных ограничений, передвигаться более свободно и организовывать мероприятия различного масштаба. В 2020 г. семейная компания Preferred Hotel Group, Inc, управляющая глобальными туристскими и гостиничными брендами Preferred Hotels & Resorts, Historic Hotels of America, Historic Hotels Worldwide, PHG Consulting и Beyond Green Travel, запустила новый гостиничный бренд Beyond Green. Отели под новым брендом (24 отеля по всему миру) ориентированы на реализацию концепции устойчивого развития туризма: сохранение планеты для будущих поколений, использование экологически безопасных траекторий ведения бизнеса, участие в социальных проектах, направленных на повышение уровня экономического благополучия местного населения. Отели-претенденты на участие в программе Beyond Green обязуются принять следующие условия: специалисты бренда инспектируют гостиничные объекты в течение двух лет на

соответствие принципам устойчивого туризма и динамике в достижении показателей глобальных стандартов ООН по развитию экотуризма. Например, снижение показателей выброса углерода, неиспользование пластиковой посуды разного назначения, участие в мероприятиях по защите окружающей среды и сохранению объектов культурного наследия региона, приоритет в предоставлении рабочих мест специалистам из местного населения, привлечение местных производителей к заключению контрактов на поставку товаров и услуг. В программе Beyond Green участвуют отели и люксового сегмента. Например, Mandarin Oriental (открыл The Residences at Mandarin Oriental), Moscow (комплексом из представительств, квартир, жилых домов управляет команда специалистов бренда), Resorts и т.п.

Опыт различных стран свидетельствует, что большинство территориально-диверсифицированных государств, которые демонстрировали устойчиво высокое развитие за последние 30 лет, достигли этого уровня за счет опережающего развития определённого числа регионов. Так называемые «регионы-лидеры», выступая в качестве «полюсов роста», стали центрами инновационного развития стран и демонстрируют новый тип социально-экономического развития для других территорий. Этому процессу способствовала туристская кластеризация территорий, позволяющая получать максимальную выгоду от ресурсов, поскольку туризм обладает высоким мультипликативным эффектом, так как связан с 60 отраслями национального хозяйства [2].

Способность туристских кластеров эффективно задействовать имеющиеся ресурсы, создать обеспечивающую и туристскую инфраструктуру, продемонстрировали свою эффективность и в России. Базовым элементом кластерной туристской инфраструктуры в мировой практике считаются гостиничные предприятия, к которым предъявляются сегодня повышенные требования. Поскольку, гостиницы в России прошли сертификацию и классифицированы в соответствие с мировыми стандартами, значительно

расширилось предложение номерного фонда с качественным сервисным обслуживанием. Зачастую, именно, качественный сервис как модель обслуживания гостей в отеле определяет имидж предприятия гостеприимства. Применительно к гостиничной услуге исследователи: А. Парасураман, Л. Бери и В. Зейтамль составили также перечень показателей качества услуг, обнаружив, что потребители пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг [3].

Стандарты предоставления услуг и обслуживания клиентов – это инструмент создания конкурентного преимущества гостиницы. Для того, чтобы обеспечить бесперебойное функционирование собственного бизнеса, владельцам и управляющим гостиничного бизнеса в настоящее время необходимо следовать модели качества сервисного обслуживания.

Таким образом, целесообразно построить перспективную модель системы инновационного управления качеством в сфере гостеприимства, включающую в себя комплекс составляющих: субъекты, обеспечивающие обслуживание, их функции и предпринимаемые меры, а также параметры качества. Управление качеством оказания услуг в отеле зависит от мониторинга двух групп факторов, это – материально-техническая база, то есть, уровень оснащения высокотехнологичным оборудованием и уровень квалификации персонала на каждом этапе бизнес-процесса сервисного обслуживания гостей. Эффективность применения этих факторов в комплексе достигается за счёт их синергии, что усиливает конкурентоспособность гостиничного предприятия в современных условиях неопределённости рисков. Практика показывает, что экономическое благополучие индустрии гостеприимства, положительная динамика прибыли даже в условиях зарубежных санкций напрямую связаны с качеством сервисного обслуживания в гостиничном бизнесе, и успеха добиваются именно те гостиничные предприятия, которые рационально используют современные инновационные модели управления предприятием гостеприимства.

Начиная с 2020 г. (активный период пандемии) мировая туристская индустрия вынужденно столкнулась с кросс-культурными рисками, эпидемиологическими и политическими рисками, которые объективно сформировались с расширением списка туристских регионов. Другими словами, включились в мировой список массового туризма стран, которые ранее мало представляли интерес для туристов [4]. Например, мировые и российские туроператоры в 2020 году включили в список предложений для туристских поездок острова Восточной Африки (Унгуджа, Пемба, Мафия и столица Занзибар). Правительства островов засвидетельствовали готовность к сотрудничеству. На практике оказалось, что большое количество отелей не смогли обеспечить качественный массовый отдых туристам. Ориентированные в допандемийный период на предоставление туристских услуг в рамках индивидуальных туров туристам из европейского континента и США, они спровоцировали кросс-культурные проблемы (риски), связанные с различиями в представлениях о качественном отдыхе туристов и предоставленными возможностями для отдыха. Туристы из разных стран были крайне разочарованы множеством неудобств, связанных с низким уровнем профессиональной подготовленности персонала, качеством питания и обслуживания в ресторанах отелей, качеством и безопасностью экскурсионных программ, недостаточной чистотой в отелях, проблемами с передачей данных по Whats App и доступу к соцсетям и т.д. В то же время, островные отели, ранее работавшие в рамках въездного туризма (Мальдивские острова) и имеющие длительную практику обслуживания клиентов, в частности, состоятельных и требовательных к качеству услуг, не ощутили последствий пандемии и других глобальных кризисов. Наоборот, большинство отелей отметили рост спроса. Объяснением является высокий уровень компетентности в управлении, профессионализм обслуживающего персонала, наличие предложений по предоставлению частных самолетов в аренду или мест в них, с целью минимизировать неудобства, связанные с перебоями в регулярном сообщении.

С учетом нарастания кризисных рисков различной направленности, восстановление международного туризма – перспектива неблизкого будущего. Более оптимистичные прогнозы касаются развития внутреннего туризма. В частности, в Российской Федерации. Следует отметить, что туристская отрасль страны активно развивает это направление. Правительство РФ, через реализацию программ компенсации части затрат туристам на внутренних направлениях, поддерживает отрасль. Операторы активно разрабатывают новые туристские маршруты на внутренних линиях. А также новые привлекательные предложения. Например, развитие направления «туризм впечатлений» демонстрирует перспективу развития железнодорожных туров. Туристам предлагаются поездки на комфортабельном поезде, который представляет собой мобильный отель с ресторанами и развлекательными площадками. Туры на поезде всегда насыщены эмоциями, постоянной сменой впечатлений и множеством культурных контактов (местный культурный колорит, природные, исторические, культурные достопримечательности).

В целях стимулирования спроса на отечественные туры, бывшим Федеральным агентством по туризму была разработана и реализована программа Государственного субсидирования поездок по России – туристический кэшбэк. При оплате путешествия картой «Мир» туристы имеют право получить кэшбэк 20% от его стоимости. С осени 2022 года оформляется кэшбэк для поездок по 25 декабря 2022 года в рамках седьмого этапа Программы.

Таким образом, актуальные проблемы индустрии гостеприимства в условиях глобальных кризисов возможно решить, адаптировав внутреннюю среду предприятий к внешним вызовам, при этом использовать факторы повышения привлекательности туристских территорий за счёт кластеризации и имиджевые инструменты, приспособленные к новым реалиям. В частности, необходимы инновационные подходы к управлению туристским и гостинично-ресторанным бизнесом, обеспечение высокого качества сервисного

обслуживания, имеющего две базовые основы: материально-техническое оснащение и высокий уровень профессионализма, квалификации персонала, соответствующего профилю должности.

Список источников

1. Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр *Управленческий учет*// 12-е издание. - М. Армстронг *Пректика управления человеческими ресурсами* - 10-е издание. - 24 с.
2. Панина Е.Е. Арт-менеджмент как средство повышения attractiveness гостиничного предприятия // *Russian Economic Bulletin*. 2021. Т. 4. № 3. С. 127 – 130.
3. Parasuraman, A. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // *Journal of Marketing*. – 1985. – Vol. 49 (4). – P. 41–50.
4. Панина Е.Е. Сущность системы КРІ в деятельности гостиничного предприятия // *Russian Economic Bulletin*. 2021. Т. 4. № 3. С. 145 – 148.
5. *Управление и организация в сфере услуг* / К. Хаксевер [и др.] ; пер. с англ. под ред. В.В. Кулибановой. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.

References

1. R. Garrison, E. Norin, P. Brewer *Management accounting*// 12th edition. - M. Armstrong *The Practice of Human Resource Management* - 10th edition. - 24 s.
2. Panina E.E. Art management as a means of increasing the attractiveness of a hotel enterprise // *Russian Economic Bulletin*. 2021. V. 4. No. 3. S. 127 – 130.
3. Parasuraman, A. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // *Journal of Marketing*. - 1985. - Vol. 49(4). – P. 41–50.
4. Panina E.E. The essence of the KPI system in the activities of a hotel enterprise // *Russian Economic Bulletin*. 2021. V. 4. No. 3. S. 145 – 148.
5. *Management and organization in the service sector* / K. Haksever [and others]; per. from English. ed. V.V. Kulibanova. - 2nd ed. - St. Petersburg. : Peter, 2002. - 752 p.

Для цитирования: Ежак А.С., Ежак Е.В., Денисенкова Н.Н., Латышева Н.А., Охотников И.В. Факторы развития мировой и отечественной индустрии гостеприимства в рискованных условиях адаптации к новым реалиям// Московский экономический журнал. 2022. № 11. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-11-2022-18/>

© *Ежак А.С., Ежак Е.В., Денисенкова Н.Н., Латышева Н.А., Охотников И.В., 2022. Московский экономический журнал, 2022, № 11.*