

СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА РАЗВИТИЕ ОТДЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

Монография

RU
science
RUS-SCIENCE.RU

Москва
2024

УДК 640.4:004
ББК 65.432+32.81
C56

Рецензенты:

- В.Г. Сазонов**, Дальневосточный федеральный университет, д-р экон. наук, проф.,
А.Г. Шеломенцев, Владивостокский государственный университет, д-р экон. наук, проф.

Коллектив авторов:

- Е.В. Шумакова, Н.П. Овчаренко, Е.В. Галенко, А.В. Топчий, К.В. Смицких

C56 **Современный взгляд на развитие отельного бизнеса :**
монография / кол. авторов. — Москва : РУСАЙНС, 2024. — 182 с.

ISBN 978-5-466-07153-5

Гостиничный является высоко прибыльной отраслью экономики государства, частью туристического бизнеса, обладающей значительным потенциалом дальнейшего развития. Именно эта причина обуславливает тот факт, что происходящее в современных условиях опережающее развитие сферы услуг как никогда требует рассмотрение вопросов развития отельного бизнеса.

В монографии рассмотрены влияние HR-бренда на привлечение и развитие персонала отеля на основе корпоративных ценностей. Исследованы новые тренды гостиничной индустрии, такие как экономика впечатлений и креативная экономика. Рассмотрены вопросы финансовой поддержки в целях устойчивого развития отельного бизнеса. Отражены вопросы планирования цифровой стратегии использования информационных систем в онлайн-маркетинге отеля

***Ключевые слова:** HR-бренд, отельный бизнес, туризм, сервис, информационные технологии.*

УДК 640.4:004
ББК 65.432+32.81

ISBN 978-5-466-07153-5

© Коллектив авторов, 2024
© ООО «РУСАЙНС», 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
ГЛАВА 1. HR-БРЕНД КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТЕЛЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	6
1.1. Что такое HR-бренд в отеле?	7
1.2. HR-бренд через архетипы бренда компании	16
1.3. Основные этапы и способы формирования HR-бренда в отеле	23
1.4. Развитие персонала в отеле: ключевые HR-тренды современности	32
1.5. <i>Talent Management</i> : управление талантами в HR	36
1.6. Формирование и продвижение HR-бренда (на примере конкретного отеля)	45
1.7. <i>Total Rewards</i> и теория человеческих потребностей	50
1.8. Формирование и продвижение корпоративных ценностей	56
Литература	60
ГЛАВА 2. КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ	67
2.1. Определение сущности креативной экономики	67
2.2. Творческие индустрии как основа креативной экономики	78
2.3. Креативные индустрии как креативные кластеры	87
2.4. Креативные индустрии как креативные услуги	94
2.5. Креативные индустрии — креативные люди	95
ГЛАВА 3. ЭКОНОМИКА ВПЕЧАТЛЕНИЙ КАК НОВЫЙ ТРЕНД В РАЗВИТИИ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА	99
3.1. Особенности развития экономики впечатлений в индустрии туризма и гостеприимства	99
3.2. Особенности формирования впечатлений в индустрии туризма и гостеприимства	109
3.3. Применение инструментария экономики впечатлений в гостиничной индустрии	114

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УЧЕТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	122
4.1. Особенности учета и порядок отражения операций по учету имущества и обязательств организаций гостиничной деятельности.....	122
4.2. Сравнительный анализ действующих режимов налогообложения для организаций гостиничной деятельности.....	133
ГЛАВА 5. ЦИФРОВЫЕ ИЛИ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ.....	149
5.1. Общее описание информационно-технологической среды в гостиничном бизнесе	149
5.2. Планирование цифровой стратегии использования информационных систем в онлайн-маркетинге отеля	152
5.3. Стратегия электронного маркетинга как часть стратегии цифрового маркетинга отеля	160
5.4. Новые стратегии цифровых коммуникаций для гостиничного бизнеса	165
Литература	180

ВВЕДЕНИЕ

Гостиничный бизнес, как в отечественной, так и мировой практике — перспективная и быстро эволюционирующая сфера предпринимательской деятельности, а также является высоко прибыльной отраслью экономики государства, частью туристического бизнеса, обладающей значительным потенциалом дальнейшего развития. Именно эта причина обуславливает тот факт, что происходящее в нынешних условиях опережающее развитие сферы услуг как никогда требует рассмотрение вопросов развития отельного бизнеса.

В монографии рассматриваются некоторые аспекты отельного бизнеса в современных условиях.

Первая глава посвящена актуальнейшей проблеме современного бизнеса HR-бренду как основе формирования кадрового потенциала отеля в современных условиях. Особое внимание уделено современным технологиям управления персоналом и влиянию HR-бренд на привлечение и развитие персонала отеля на основе корпоративных ценностей.

Во второй главе монографии анализируется понятие «креативная экономика», его основные характеристики и принципы, дается краткая характеристика креативных индустрий. Раскрываются возможности и перспективы этого относительно нового явления в глобальной экономике, где в основе положена концепция креативности. Подчеркивается суть креативной экономики, заключающейся в том, что единственным продуктом, который представляет собой ценность, является новая идея.

В третьей главе, большое внимание уделяется «эмоциональной» парадигме в отельном бизнесе, доказана необходимость новых подходов к формированию и внедрению постулатов экономики впечатлений в российскую индустрию гостеприимства, которые повысят конкурентоспособность отечественных компаний.

В четвертой главе приведены формы финансовой поддержки в целях устойчивого развития отельного бизнеса и анализу налогового учета, который является неотъемлемой частью финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Исследованы вопросы, связанные с налоговым учетом, что является правильным и своевременным отражением всех хозяйственных операций предприятия с точки зрения налогового законодательства.

В пятой главе подробно рассмотрены цифровые или информационные системы в гостиничном бизнесе. Особое внимание уделяется изучению вопросов планирования цифровой стратегии использования информационных систем в онлайн-маркетинге отеля. Представлены новые стратегии цифровых коммуникаций для гостиничного бизнеса.

Для предприятий индустрии гостеприимства, руководителей и специалистов туристских фирм, а также для студентов высших и средних специальных учебных заведений, слушателей программ системы повышения квалификации.

ГЛАВА 1. HR-БРЕНД КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТЕЛЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Современные гостиничные предприятия осознают: для того, чтобы привлечь нужных им людей и убедить их оставаться верными компании и работать в полную силу, требуется более целенаправленный, последовательный и ориентированный на выгоду подход, чем тот, который применялся раньше. Необходимо также учитывать долгосрочные тенденции (а именно то, что организация должна обращаться со своими ценными сотрудниками так же, как и с ценными клиентами), то, что большинству компаний необходимо сосредоточиться на управлении тем брендом, для которого эти люди работают, брендом работодателя.

В соответствии с этим одной из задач HR-брендинга выступает формирование постоянной группы внутри целевой аудитории, представители которой ассоциируют с брендом свой образ лучшей работы, какую они только могут получить. В современных условиях компаниям требуются наиболее способные, инициативные и компетентные сотрудники. В этой связи важность эффективного подбора персонала многократно возрастает, появляется необходимость применения новых технологий, одной из которых выступает HR-брендинг, представляющий собой «комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли» [8].

Целью работы являлось исследование и разработка практических рекомендаций по применению современных методов формирования HR-бренда и управления им в системе продвижения гостиничного предприятия на рынке труда.

Методологической основой работы являются общенаучные методы — изучение статистических данных, теоретический анализ, наблюдение, опросы, интервью.

Научная новизна исследования состоит в том, что на данный момент практика брендинга работодателя в гостиничной индустрии остается до конца не изученной. Отечественная литература ориентируется преимущественно на изучение понятия HR-брендинга в целом, не учитывая особенности «проблемных» сфер бизнеса в связи с существующими конкурентными особенностями рынка гостиничной индустрии.

Так как HR-брендинг зародился в западных странах, теоретическая база сформулирована в основном в иностранных источниках.

Крайне полезной оказалась работа Б. Минчингтона «HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты». Минчингтон является одним из ведущих специалистов по HR-брендингу. В своей работе он подробно рассматривает процесс создания бренда работодателя как с теоретической, так и с практической точки зрения [14].

Другой подход к проблеме отражен в работах двух признанных экспертов — Р. Мосли и С. Бэрроу [21]. Они выработали авторскую методологию создания бренда работодателя, опираясь на собственный опыт. Что касается отечественных источников, литературы по данной теме крайне мало. Полезными оказались работы Н. Осовицкой, такие как «HR брендинг: как стать лучшим работодателем в России», «HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик» и др. В них автор рассматривает процесс построения и продвижения HR-бренда на примере практик российских компаний [5].

Актуальность проблемы заключается в том, что в современных условиях рынка труда позиционирование предприятия как успешного работодателя стало важным фактором в работе организации. Любой компании необходимо искать лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентоспособной в своей сфере и правильно представлять себя на этом рынке, чтобы заинтересовывать потенциальных сотрудников.

1.1. Что такое HR-бренд в отеле?

В сложной, подверженной многочисленным и непредсказуемым изменениям рыночной среде гостиничным предприятиям необходимо постоянно быть в тонусе и стремиться к созданию новых конкурентных преимуществ, которые помогают повысить устойчивость к современным рыночным потрясениям. Одним из таких дополнительных конкурентных преимуществ является HR-бренд или бренд работодателя.

Стоит отметить, что на международном рынке к HR-бренду относятся серьезно, прибегая ко многим технологическим и исследовательским разработкам. Это направление с учетом изменений в бизнес-среде неизбежно развивается и в России, но в настоящий момент у многих российских компаний недостаточно сформировалось понимание понятия и способов построения HR-бренда как отдельной систематизированной части компании.

Одно из первых определений HR-бренду дал Саймон Бэрроу в 1990 г. Согласно Бэрроу, HR-бренд — это совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых компанией сотрудникам [21].

HR-бренд можно определить также как набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к компании [19].

Аналогичным образом исследовательская группа *The Conference Board* считает, что HR-бренд включает в себя ценностную систему в организации, а также инструменты, направленные на привлечение, мотивацию и удержание существующих и потенциальных работников. Он идентифицирует фирму как работодателя [23].

Следует также упомянуть определение, сформулированное Бретом Минчингтоном, согласно которому HR-бренд — это образ компании как «отличного места работы» в сознании как сотрудников, так и основных заинтересованных сторон на внешнем рынке (реальные и потенциальные кандидаты, нынешние и бывшие работники, клиенты, СМИ) [14].

Изучив и поняв все эти определения, можно сделать вывод, что HR-бренд — это набор уникальных преимуществ, который компания предлагает своим существующим и потенциальным работникам, и отличает отель как работодателя от своих конкурентов. Именно на это определение опирались в исследовании.

Как можно заметить из вышеуказанного определения, бренд работодателя формируется на ряде функциональных и эмоциональных преимуществ. Их, как правило, принято разделять на две группы: материальные и нематериальные выгоды, которые предлагает компания. Эти преимущества в совокупности формируют платформу HR-бренда, на которой основывается ценностное предложение работодателя, помимо этого они влияют на восприятие целевыми аудиториями организации как «отличного места работы», что очень важно для позиционирования предприятия с лучшей стороны для соискателей трудовой деятельности.

Обратимся к функциональным преимуществам, которые включают в себя такие характеристики, как уровень заработной платы, наличие социального пакета, условия труда, предоставление необходимого для работы оборудования, использование компанией передовых технологий, возможность карьерного роста и др. В составе HR-бренда эти преимущества могут служить основой ценностного предложения бренда компании.

Эмоциональные преимущества HR-бренда являются не менее важной его частью. Благодаря сильному и устойчивому бренду работодателя у сотрудников возникает эмоциональная привязанность к компании. В эту группу входят такие нематериальные атрибутивные части, как миссия, концепция развития и ценности компании, социальная ответственность, корпоративная репутация и культура, корпоративный бренд и др.

Ассоциирование сотрудником себя с компанией — ключевой элемент построения бренда работодателя и формирования связи между работодателем и сотрудником. Именно поэтому сотрудники готовы добросовестно трудиться в компании, повышая производительность и качество труда. Вот почему HR-бренд должен формировать у сотрудников привязанность к компании, чувство гордости от причастности к ней, сформировавшиеся на эмоциональном аспекте HR-бренда.

HR-бренд должен работать так, чтобы еще до начала этапа потребления потребитель знал, что его ждет, он должен вызывать у потребителя определенный набор ассоциаций и эмоций. Однако если это ожидание не будет подкреплено на практике, бренд не будет работать. В случае с брендом работодателя это обещание, которое заключается в ценностном предложении работодателя, или *EVP (Employee Value Proposition)*. *Employee Value Proposition* — это атрибуты работодателя, отличающие его от других компаний, набор ключевых преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия и время. Составляющие *Employee Value Proposition (EVP)*: рынок труда, HR-стратегия, коммуникации, наем, удержание, HR-бренд [30].

Ценностное предложение работодателя должно быть реальным воплощением предлагаемых работнику преимуществ, в противном случае невозможно будет выполнить одну из ключевых задач HR-брендинга — удержать привлеченного на «красивые слова» сотрудника и сделать его лояльным к организации.

Так как бренд работодателя обращается к большому ряду различных целевых аудиторий, для удобства работы с ним принято разделять HR-брендинг на внутренний и внешний. Это является главной особенностью брендинга работодателя и его основной отличительной чертой от других видов брендинга.

Основные составляющие внешнего HR-бренда:

- комплексные программы продвижения HR-бренда на рынке труда;
- карьерный сайт;
- рекрутинговые рекламные кампании;

- продвижение HR-бренда в социальных сетях;
- привлечение студентов и выпускников;
- благотворительность с участием сотрудников компании;
- коммуникации с кандидатами;
- коммуникации с бывшими сотрудниками [31].

Основные составляющие внутреннего HR-бренда:

- адаптация;
- миссия, ценности, корпоративная культура;
- внутренние коммуникации;
- рабочая среда (условия работы);
- управление эффективностью;
- программы для лидеров и талантов;
- обучение и развитие;
- мотивация;
- внутрикорпоративные конкурсы;
- социальные программы для сотрудников [31].

Целевой аудиторией внутреннего HR-бренда являются сотрудники компании, которые, в свою очередь, считаются основными проводниками его ценностей для внешних целевых аудиторий. Необходимость поддерживать позитивный образ работодателя среди сотрудников, во-первых, является гарантией выполнения обещания HR-бренда, во-вторых, формирует у персонала чувство эмоциональной привязанности к компании и, в-третьих, способствует укреплению бренда компании как работодателя на внешнем рынке. В результате чего сотрудники будут не только обладать уверенностью в завтрашнем дне, но и рекомендовать своим коллегам, друзьям работу в компании [25].

Внешний HR-бренд выстраивается для внешних потребителей, а именно для потенциальных соискателей. Он тесно связан с корпоративным брендом компании. Согласно исследованию HR-брендов, проведенному компанией *Engage*, большинство участников опроса испытывают гораздо большее желание работать в компаниях с известным именем и сильным корпоративным брендом [15]. В случае гостиничного бизнеса это, как правило, сетевые отели.

Подобные «гиганты» пользуются спросом на рынке труда благодаря их сильному корпоративному бренду, который заслужил доверие потребителей.

Благодаря внешнему HR-бренду поток соискателей формирует представление о корпоративной культуре, миссии и философии компании.

Таким образом, компании удастся заполучить в штат сотрудников, чьи ценности совпадают с ценностями организации, благодаря

чему процесс ассоциации себя с компанией происходит быстро и без затруднений.

Формирование HR-бренда — это всегда трудоемкий процесс, требующий комплексного подхода. Как и любой другой кропотливый процесс, этот подразделяется на несколько этапов, указывает Н. Осовицкая в своей работе «HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик» [18].

Б. В. Мусатов, доктор экономических наук, профессор, определяет внешнюю цель HR-брендинга как привлечение новых сотрудников, а внутреннюю как удержание персонала посредством его вовлечения в деятельность компании. Автор статьи «Инструменты событийного маркетинга как средство формирования бренда работодателя» также отмечает, что на лояльность и вовлеченность сотрудников может повлиять имидж HR-бренда точно так же, как это происходит с классическими моделями брендов. Затронув аспекты планирования программы корпоративных мероприятий, Б. В. Мусатов выяснил, что они способствуют не только формированию бренда работодателя, но и продвижению его на рынке и во внешнем информационном поле [22].

Рассмотрим подробнее несколько моделей бренда работодателей.

Модель «Луковица бренда» (рис. 1.1). Ее автор Андрей Жуков, он же представитель агентства креативных коммуникаций *YellowDog*. В своей статье «Логика строения бренда» представляет систему формирования образа бренда в виде «Луковицы бренда». Рассмотрим схему «Карта бренда», которая полностью раскрывает данную модель [22].

В ядро «Луковицы» заложен продукт, которых приходит от производителя. Следующий слой — это ДНК бренда или же суть, сущность либо концепция бренда. Далее формируется платформа бренда — уникальный набор символов, который позволит потребителю дифференцировать бренд среди конкурентов. Она состоит из легенды, миссии, индивидуальности и видения. Вся эта платформа вытекает в позиционирование или же ее еще можно назвать идентичностью. Этот этап включает в себя выгоды бренда, целевую аудиторию и отличия от конкурентов.

По окончании разработки стратегии позиционирования разрабатывается креативная концепция и визуализация. На этом этапе происходит визуальное воплощение бренда: логотип, фирменный стиль, создается брендбук.

Далее посредством каналов коммуникации под воздействием ассоциаций и семантического кода в сознании потребителей формируется имидж, образ бренда. На его создание так же влияют следующие

факторы: популярная культура, группы влияния, ситуация потребления, компания, клиенты, посредники. Потом из имиджа бренда образуется капитал бренда, на который, в свою очередь, оказывают воздействие метрики бренда. В них входят лояльность, знание, опыт покупки, опыт потребления и т.д. В итоге конечный результат приносит нам стоимость бренда.



Рис. 1.1. Модель «Луковица бренда»

Источник: [22]

Модель *Brand Pyramid* (Mars, США) (рис. 1.2). Согласно этой модели, идентичность бренда состоит из семи элементов, которые взаимосвязаны следующим образом: каждый предыдущий уровень создает основу для последующего уровня [22].

Подводя итог, можно уточнить, что в представленных моделях формирования бренда особый акцент делается на исследовании целевых аудиторий, анализе конкурентов, а также на выборе предпочтительных каналов коммуникации. Этот подход является наиболее правильным, так как в формировании или продвижении бренда HR-специалисту нельзя пренебрегать исследовательскими процедурами, что также подтверждает автор А. Н. Чумиков. Далее будут рассмотрены непосредственно этапы формирования HR-бренда [10].

Формирование HR-бренда основано на выделении и исследовании целевых аудиторий, внутренних и внешних. Исследования должны включать в себя не только выявление удовлетворенности рабочими условиями или предпочтения, но и привычки, стиль жизни и другие социально-демографические характеристики.



Рис. 1.2. Модель *Unilever Brand Key*
 Источник: [22]

Метод EVP, упомянутый выше, очень важен при формировании HR-бренда, так как при разработке бренда работодателя следует опираться на цифры и статистические данные. Для реализации EVP существует последовательная очередность шагов.

Первый шаг. Анализ информационного поля компании — изучение отзывов о компании в интернете.

Второй шаг. Опрос сотрудников, что является для них фактором выбора места работы.

Третий шаг. Анализ позиционирования HR-бренда конкурентов и их информационного поля.

Четвертый шаг. Выделение основных факторов выбора и характеристик места работы, наиболее привлекательных для сотрудников [22].

Пятый шаг. Аудит HR-бренда компании и сопутствующие исследования. По мнению Н. Осовицкой, минимальный комплекс исследований должен включать в себя глубинное интервью с представителями топ-менеджмента компании, опрос сотрудников и соискателей. Максимальный — «практически безграничен и допускает применение любых маркетинговых инструментов» [22].

На основании статьи об инструментах HR-брендинга, опубликованной в *HeadHunter*, можно сделать вывод о том, что к наименее за-

тратным, но в то же время эффективным методом исследования HR-бренда относятся следующие [18].

- Мониторинг СМИ. Он включает в себя сбор и анализ информации, комментариев и упоминаний в новостных и др. изданиях, в социальных сетях и блогах, сайтах.

- Интервью, фокус-группы, анкетирование, включенное наблюдение. Они позволят получить информацию о сильных и слабых сторонах работы в компании, оценить вовлеченность персонала в работу, цели руководства и т.д. Кроме того, данные инструменты послужат основой для формулирования или корректировки ценностного предложения работодателя.

- Анализ конкурентов. Он необходим для выявления сильных и слабых сторон компании, также позволит создать для целевых аудиторий уникальное ценностное предложение.

- Действующие сотрудники. Каковы первые впечатления о компании? Существует ли расхождение в представлениях о компании извне и изнутри? Каково отношение к руководству? Какие ценности опытные сотрудники связывают с компанией? Важно знать средний срок работы сотрудника в компании, основные сложности, с которыми он сталкивается в работе, уровень удовлетворенности персонала.

- Потенциальные кандидаты. Каковы наиболее значимые ожидания потенциальных кандидатов по отношению к будущему работодателю? Какой процент потенциальных кандидатов знает о компании? Какой процент потенциальных кандидатов рассматривает компанию как потенциального работодателя? Какой процент потенциальных кандидатов обращается в компанию с целью трудоустройства? Какой процент потенциальных кандидатов соглашается работать в компании в ответ на сделанное предложение? Какой процент кандидатов отклоняют предложение о работе после собеседования?

- Бывшие сотрудники. Основные причины ухода из компании; отзывы о компании на сайтах отзывов о работодателях; основные сложности, с которыми бывшие сотрудники сталкивались в период работы в компании и т.д.

Результаты данных исследований позволят оценить восприятие HR-бренда внешними и внутренними группами общественности и, следовательно, позволят более четко сформулировать ценностное предложение работодателя, а также на его основе разработать креативную концепцию и стратегию формирования HR-бренда.

По результатам Всемирного исследования по HR-брендингу компании *Employer Brand International* (EBI) 2009 г. было обнаружено,

что признание в качестве предпочитаемого работодателя является главным преимуществом (32%), которое дают программы брендинга работодателя [30]. 28% респондентов отметили, что благодаря сильному HR-бренду становится проще привлекать кандидатов. Исследование также выявило другие крупные преимущества, получаемые за счет HR-брендинга: уменьшение текучести кадров (25%), большой процент принимаемых предложений о работе (16%) и задание стандартов и системы для всех видов деятельности в сфере HR (16%) [30].

Проанализировав результаты исследования, можно сделать ряд определенных выводов. Формируя положительный имидж и репутацию компании на рынке труда, компания получает поток потенциальных сотрудников, жаждущих в ней работать, потому что это интересно, престижно, перспективно, прибыльно и т.д., в зависимости от того, на кого ориентирован бренд. Ради работы в «компании мечты» многие из соискателей готовы снизить стоимость своего труда, что позволяет организации сэкономить средства, но получить качественную рабочую силу.

Помимо того, при грамотной коммуникационной стратегии HR-бренда и большого количества незакрытых вакансий формирование входящего потока кандидатов за счет использования бренда оказывается более эффективным, чем простая работа по размещению вакансий, что позволяет экономить и время, и деньги [17].

Стоит отметить, что сильный HR-бренд влияет и на общую репутацию компании. Сотрудники компании непосредственно воздействуют на все аспекты повседневной деятельности организации, способствуя развитию услуг и улучшая обслуживание клиентов. Именно они в большой степени формируют общественное мнение о компании и продвижение работодателя на рынке труда [13]. Так как репутация компании является важнейшим нематериальным активом, напрямую влияющим на успешность бизнеса, важность HR-брендинга трудно подвергнуть сомнению.

Итак, изучив понятие, можно сказать, что HR-бренд — это обещание, основанное на ряде функциональных и эмоциональных преимуществ, которое компания предлагает своим существующим и потенциальным работникам, т.е. внешним и внутренним аудиториям, и отличает фирму, в конкретном случае гостиничное предприятие как работодателя, от своих конкурентов.

Бренд работодателя играет важную роль как для самой компании, так и для соискателя трудовой деятельности. С одной стороны, он облегчает соискателям сложный процесс оценки компании, помогает легче определиться с выбором и найти «работу мечты». С другой —

при помощи сильного HR-бренда работодатель получает возможность привлекать и удерживать наиболее интересных потенциальных сотрудников, что способствует увеличению показателей компании. Для гостиничного предприятия успешный HR-бренд — очень важный аспект развития, так как подбор качественных сотрудников, заинтересованных в росте предприятия, напрямую отражается на услуге, оказываемой им.

1.2. HR-бренд через архетипы бренда компании

Современные компании прекрасно осознают силу бренда и прикладывают огромные маркетинговые усилия для построения своего, чтобы привлечь и удержать внешних клиентов. Относительно недавно организации поняли, что аналогичные действия должны быть направлены на поиск, подбор и удержание своих «внутренних клиентов», т.е. персонала. Рынок подбора кадров изменился: теперь не работодатели выбирают или отсеивают кандидатов — сила перешла к кандидатам, которые решают, хотят ли они работать у данного работодателя. Так появились понятия HR-брендинг, т.е. действия, направленные на создание ценности работодателя для существующих и потенциальных сотрудников, и HR-бренд — имидж компании как работодателя.

В маркетинге часто применяется теория архетипов (психологических портретов, объединенных схожими потребностями и мотивацией), которая используется для создания и развития бренда, а также для его дифференциации от конкурентов.

Почему сегодня так важен HR-бренд? Согласно исследованию *Deloitte*, поколение Y не отличается большой лояльностью к работодателям: чуть меньше половины опрошенных собираются покинуть свою компанию в течение двух лет, и больше 70% — в течение четырех лет. В таких конкурентных реалиях грамотный HR-бренд может служить важным фактором удержания талантливых кадров.

В индустрии гостеприимства, где именно действия сотрудников создают главный сервисный продукт, HR-брендинг может значительно улучшить общую эффективность бизнеса. К сожалению, в России не многие гостиничные и ресторанные компании могут похвастаться сильным HR-брендом (исключение в основном составляют крупные международные сетевые компании), поэтому потенциальные кандидаты имеют крайне слабое представление о «начинке» компании и, соответственно, не заинтересованы в работе в ней. HR-брендинг, по сути, работает так же, как и традиционный брендинг для внешних клиентов

(покупателей, гостей), где взаимодействие компании и клиента проходит три основные стадии: привлечение, выбор и удержание.

Привлечение

Проведенные исследования показывают: чтобы привлечь потенциальных сотрудников, прежде всего необходимо использовать репутацию компании, созданную благодаря отношению к продуктам и услугам. Аккуратно продумать послание и имидж, которые хочет передать компания потенциальным сотрудникам. При этом важно, чтобы транслируемый имидж соответствовал тому опыту, который в действительности получает персонал компании. Привлекательность HR-бренда создается из ожиданий потенциальных кандидатов относительно качества и ценности работы в конкретной компании. Эти ожидания основываются на теоретической информации, получаемой из рекламы, са-рафанного радио, общих знаний о бренде. Репутация компании влияет на воспринимаемую привлекательность вакансий, поэтому постоянная работа над имиджем должна быть частью стратегии компании.

Пример. HR-практика компании по привлечению сотрудников: организация экскурсий для потенциальных кандидатов по гостинице, день открытых дверей, где участники видят работу и атмосферу изнутри, знакомятся с топ-менеджерами, видят рабочие места, где предстоит работать.

Как показывают исследования, такая практика является эффективной, если компания хочет улучшить свой имидж в глазах молодого поколения, повысить привлекательность профессии.

Выбор

Благодаря выстраиванию положительного представления о компании, HR-бренд может подтолкнуть лучших кадров к принятию предложения о работе, подчеркнув потенциальную ценность опыта и выгоду от работы именно в этой компании. Для многих сотрудников опыт работы в компании с отличной репутацией означает лучшие карьерные возможности в будущем.

При этом представители компании должны четко объяснить соискателю, каким требованиям должен соответствовать идеальный кандидат. Надо убедиться, что отличительные черты культуры и ценностей компании понятны как соискателям, так и уже работающему персоналу. Необходимо детально рассказать о системе вознаграждения в компании, перечислив весь пакет, а не только размер заработной платы, об уникальном предложении, ценности компании, которые действительно имеют значение для сотрудников. Например, поколению Y

важны комфортный офис, возможности для развития, четко прописанный карьерный путь, возможность ездить в командировки.

Удержание

Заключительная стадия — выполнение данных работодателем обещаний. Выходя на работу, сотрудник на своем опыте должен убедиться, что все, что он видел и слышал на предыдущих двух этапах, является правдой. Проводя параллель с покупателями, сотрудники каждый день принимают решение о «повторной покупке», т.е. делают выбор: оставаться ли и дальше в организации или искать другие возможности. Управление HR-брендом направлено не только на сокращение текучки кадров — важно, чтобы персонал был мотивирован и вовлечен в деятельность компании. Сильный HR-бренд помогает поднять уровень удовлетворенности сотрудников компании — и тогда работа становится не просто насущной необходимостью. Помимо конкурентной заработной платы, важными факторами будут являться корпоративная культура, гибкий график, баланс между работой и личной жизнью.

Является ли брендинг частью HR? Брендинг работодателя не является обязанностью отдела маркетинга или отдела кадров. Обе функции обладают навыками и возможностями для реализации определенных элементов бренда работодателя, и им следует работать вместе для создания единой стратегии. Маркетинг и HR также должны работать вместе, чтобы создать третий неотъемлемый элемент — генерального директора компании.

Что такое архетипы бренда и зачем они нужны

Понятие «архетип» появилось в XX в., ввел его Карл Юнг. Тогда теория не имела отношения к маркетингу или бренду, таким образом Юнг классифицировал людей. Делил на группы в зависимости от личностных характеристик. Применять их в маркетинге стали позже, после появления работ Кэрл Пирсон. Свое исследование архетипов, основанное на постулатах Юнга, она начала в 1970-х, а уже в 1991 г. книга с описанием двенадцати архетипов стала бестселлером [51, 60].

Архетип — это образ, набор определенных черт, психологический портрет. Каждому архетипу присущи свои ценности, свои внешние признаки. Поэтому в маркетинге архетип — это еще один способ персонифицировать бренд. Сделать его уникальным, отличающимся от других. Выбранный архетип транслирует публике, какие ценности пропагандирует компания, кого она видит своими клиентами, приближает бренд к человеку. Делает его живым, настоящим. Каждая рекламная кампания — это история, которую рассказывают зрителю. В каж-

дой истории есть главный герой, за приключениями или бедами которого зрители наблюдают из ролика в ролик. Этот герой будет ярким представителем одного из существующих архетипов в зависимости от того, на какую целевую аудиторию рассчитано предложение. Благодаря архетипам клиент постепенно начинает не только идентифицировать бренд по логотипу, узнаваемому слогану и другим элементам, но и воспринимает его как часть своей жизни, что-то близкое, чему доверяет и чего хочет.

Группы архетипов брендов

Условно все архетипы можно разделить на четыре группы в зависимости от того, что является для них самым ценным.

Первая группа. Им важно постоянно меняться. Они хотят признания, им не чуждо честолюбие. Они готовы рисковать.

Вторая группа. Они ценят принадлежность к обществу. Они хотят нравиться другим и ради этого готовы подстраиваться под окружающих.

Третья группа. Это приверженцы стабильности. Для них рутина — это не скучно, это разумно. Порядок — главное в жизни.

Четвертая группа. Это вечные исследователи. Чаще всего одиночки, готовые ради познания себя и мира на все.

Каждая группа состоит из трех архетипов.

Невинный (The Innocent)

Для бренда с таким архетипом неприемлемы агрессия и резкость в рекламе. Они максимально просты, должны вызывать ассоциацию с детством. Частые герои рекламных кампаний брендов с таким архетипом — дети. Зрителям рассказывают трогательные истории с хорошим концом. Не поднимают острых тем, не говорят о конфликтах. Чем проще и естественнее, тем лучше. Цель компании — передать ощущение гармонии, спокойствия, безопасности. Компания заявляет: воспользуйтесь нашим продуктом — и все в вашей жизни будет просто, понятно и честно. Такой архетип подойдет средствам размещения, сегментом которых являются дети, семьи с детьми. Соответственно, и персонал, который работает в этой компании, должен быть склонен к такому архетипу.

Мудрец (The Sage)

Цель — изучение мира, получение новых знаний, повышение уровня интеллекта. Подобный архетип подходит в первую очередь компаниям, которые предлагают образовательные программы или курсы.

Знания мудрецы используют для улучшения окружающего мира, а не в корыстных целях. Герой такой рекламы должен не только пропагандировать обучение, но и делиться своими знаниями. Зритель рассчитывает на что-то полезное, видя архетип мудреца. Таким архетипом вряд ли сможет воспользоваться гостиничная компания.

Искатель (The Explorer)

В целом архетип «Искатель» — это символ поиска себя в этом мире. Часто ассоциируется с путешествиями, а потому для производителей туристических услуг и товаров самый подходящий.

Поскольку «Искатель» — это путешественник, этот архетип может подойти средствам размещения, принимающих группы туристов, путешественников, расположенным на туристских маршрутах, гостиницам с экологическими ценностями, аутентичным. Архетип подчеркивает единение с природой, возможность побыть наедине с собой, вырваться из города.

Герой (The Hero)

Герой — это спаситель мира. Как и искатель, он не сидит на месте, пропагандирует движение и борьбу. Главное отличие в том, что герой словно вынужден это делать. Потому что больше некому. А искатель просто любит приключения. Нередко реклама с архетипом героя построена на том, что в непоправимой ситуации он появляется и всех спасает. Архетип подойдет брендам, где помогают людям (персоналу) реализовать себя, показать все, на что они способны.

Маг (The Magician)

Главный посыл такой рекламы — трансформация. Если продукт или услуга что-то меняет либо сам создан в процессе изменения уже имеющегося, то архетип мага идеально подойдет. Этот архетип подходит инновационным компаниям. Магу интересно устройство окружающего мира, он хочет его улучшить, причем бренды-маги предлагают сделать это быстро, незаметно, но кардинально. Волшебно.

Такой архетип может использовать средства размещения, стремящиеся к инновациям, цифровизации, роботизации, использованию искусственного интеллекта.

Бунтарь (The Rebel)

Это тот, кто идет против системы, нарушает правила, создает свои. Цель бунтаря — разрушить то, что не работает. Не пытаться починить или выявить причину, а сломать и отстроить заново. Гостиничным компаниям такой архетип вряд ли подойдет.

Славный малый (The Regular Guy)

Ничего особенного. Это архетип, который проповедует минимум без излишеств. Славный малый — это обычный человек, такой же, как зритель. Он ходит на работу, ждет отпуска. Он не ездит на модные курорты и не летает частными самолетами. Он — один из нас.

На этой общности и строится рекламная кампания. Этот парень в кадре — он мог бы быть твоим соседом. Если может он, можешь и ты. Если доступно ему, доступно и тебе. Все люди равны, все могут получить бренд с архетипом славного малого. Для этого не нужно быть богатым или успешным. Достаточно просто быть. Это тепло, забота и простота. То, что объединяет поколения. Это для всех. Очень подходящий архетип для многих предприятий индустрии гостеприимства.

Шут (The Jester)

В основе этого архетипа — легкое отношение ко всему. Никакого занудства, ничего серьезного. Что должно случиться, то случится, главное — получить удовольствие в процессе. Любую тему шут может обыграть с юмором. Для него это стиль жизни. Уникальность брендов с архетипом шута заключается в том, что каждая встреча с ними для клиента заканчивается хорошим настроением, смехом. Это ценят и запоминают. Бессознательно начинают ассоциировать шутов с чем-то веселым, добрым. И приобретают их услуги, идут работать в такие компании в надежде научиться идти по жизни танцуя. «В любом месте веселее вместе» — смысл архетипа шута. Такой архетип подходит гостиничным компаниям, в основе которых лежит арт-деятельность, анимационная деятельность.

Влюбленный (The Lover)

Любовь — основа этого архетипа. Бренд должен внушать потребителю, что он любим и желанен. Такой архетип может позволить гостиничное предприятие романтической направленности, принимающее молодоженов, организующее услуги для различных поколений, отмечающих такие события.

Правитель (The Ruler)

Правитель стремится выделиться из толпы. Главное для него — власть, он привык сам диктовать правила игры. Готов менять их под свои потребности, хочет быть наверху. Такие бренды дают покупателю возможность почувствовать себя избранным, принадлежащим к высшей касте, они подчеркивают высокий статус владельца. Средства размещения, направленные на обслуживание VIP-сегмента, вполне могут использовать такой архетип.

Заботливый (The Caregiver)

Цель — помогать кому-то заботиться о ком-то: о ребенке, пожилых родителях, друзьях и любимых. Посыл бренда состоит в том, что им можно доверять, на них можно положиться. Им можно доверить не только себя, но и своих близких. Играя на человеческом эго, на желании выглядеть хорошо в глазах других, бренды архетипа заботливого внушают потребителям, что они хорошие и добрые, они заботятся. Забота о госте — основа деятельности гостиничной компании, поэтому архетип «Заботливый» очень подходит для предприятий индустрии гостеприимства.

Творец (The Creator)

Отличительная черта — попытка приобщить потребителя к созданию услуги или товара. Целевая аудитория творцов — люди, неординарно мыслящие, они не удовлетворяются готовыми решениями, хотят что-то создать, изменить. Этот архетип может быть привлекателен для средств размещения, где реализуется много проектов, и в эти проекты могут вовлекаться как гости отеля, так и персонал [51, 60].

Как найти архетип своего бренда? Архетипы бренда — важная часть маркетинговой стратегии, позиционирования компании и продукта на рынке. В зависимости от того, какую целевую аудиторию хочет привлечь производитель, будет выбран тот или иной архетип. И наоборот — в зависимости от того, с каким архетипом себя идентифицирует бренд, интерес проявит та или иная группа потребителей. Отсюда следует, что архетип бренда тесно связан с архетипом HR.

Как выбрать свой архетип

При определении архетипа следует ответить на несколько вопросов.

- Кто целевая аудитория?
- Какую репутацию компания хочет получить, какое впечатление о себе создать?

Архетипирование — это сложный процесс, требующий обязательного исследования, с учетом вышеупомянутого. В гостиничном бизнесе вопрос архетипирования практически не изучен, но опыт других компаний показывает, что это работает и с точки зрения рекламы и привлечения персонала, которые лояльны к тому или иному архетипу.

Безусловно, изучая этот вопрос, нельзя игнорировать другое мнение, которое не поддерживает, что бренды надо очеловечивать [51].

В самом начале нужно отказаться от нелепых мыслей о том, что объект потребления, т.е. бренд, может являться личностью. Рожденная за рубежом и растиражированная в нашей стране нелепость о том, что

потребитель «очеловечивает» бренды, до сих пор не дает покоя ни отечественным, ни западным консультантам, ведь это так романтично, так гуманистично и так красиво: ах, у нашего бренда есть духовное измерение и уровень персоналий! Потребитель покупает всего лишь продукты и услуги, которые удовлетворяют его потребности, не более того. Он не очеловечивает бренды, следовательно, соотносить с брендом какой-либо архетип, как будто он является другом потребителя, — точно так же глупо. Личностью является сам потребитель, со своими ценностями, комплексами, архетипами и мотивами. А бренд должен лишь давать потребителю подпорки под то, кем он хочет казаться, т.е. бренд не является носителем архетипа, он предназначен для носителя архетипа.

Таким образом, мы приходим к тому, что использовать архетипы, в принципе, возможно, но их использование содержит слишком много тонкостей и спорных вопросов, которые могут свести на нет любое планирование. Однако задача, которую обозначили — сделать бренд для потребителя способом самовыражения — более чем реальна и весьма целесообразна. Другое дело, что использовать именно архетипы для ее реализации не стоит совсем. Нужен другой инструмент.

1.3. Основные этапы и способы формирования HR-бренда в отеле

Стратегия формирования бренда компании как работодателя предполагает долгосрочное и целенаправленное планирование, которое зависит от целей, которые ставит перед собой организация.

Анализ литературы позволяет выделить следующие процессы, которые описывают стратегию формирования либо реконструкции текущего бренда работодателя.

1. Охарактеризовать текущий бренд работодателя (как воспринимается компания со стороны опытных сотрудников, потенциальных кандидатов и другими заинтересованными сторонами).

2. Определить видение бренда работодателя (как компания хотела бы восприниматься опытными сотрудниками, потенциальными кандидатами и другими заинтересованными сторонами).

3. Определить разрыв между фактическим состоянием развития бренда и желаемым.

4. Разработать план устранения разрыва.

5. Принять меры, направленные на устранение разрыва между фактическим и желаемым брендом.

6. Контролировать результаты предпринятых действий.

7. Изменить план устранения разрыва в случае необходимости.

Группа компаний *HeadHunter* в работе «HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России» описывает процесс взаимодействия работодателя с сотрудниками в виде четырех последовательных этапов: с момента, когда в процессе учебы человек только начинает задумываться о построении карьеры, до этапа расставания с сотрудником и формирования остаточных впечатлений о компании [18].

Этап первый. Этап знакомства и узнавания. Целевая аудитория — потенциальные кандидаты, находящиеся на стадии ознакомления с рынком труда. Инструменты взаимодействия: сотрудничество с учебными заведениями, участие в выставках, посвященных карьере и занятости, организация стажировок, ведение блогов и страниц в социальных сетях и т.д.

Этап второй. Этап выбора и предпочтения. Целевая аудитория — кандидаты. Инструменты взаимодействия: публикация вакансий, проведение собеседований и отбор кандидатов.

Этап третий. Этап вовлечения и удержания. Целевая аудитория — сотрудники. Инструменты взаимодействия включают все HR-процессы и практики, внедряемые внутри организации (обучение, адаптация, оплата труда и мотивация, построение карьеры, обмен опытом, стажировки и т.п.).

Этап четвертый. Этап расставания. Целевая аудитория — бывшие сотрудники. Инструменты взаимодействие: заключительное интервью, формирование сообщества бывших сотрудников, налаживание коммуникаций и поддержание связи с бывшими сотрудниками и т.д.

Одним из важных вопросов является выбор способов донесения информации — определение наиболее эффективных каналов коммуникации с заинтересованными лицами. Для поддержания репутации следует участвовать в различных мероприятиях, инициировать их организацию (тренинги, курсы, ярмарки вакансий, взаимодействие с центрами занятости и т.п.) с целью повышения узнаваемости компании на рынке труда.

Р. Е. Мансуров пишет, что «в идеальном варианте сначала необходимо отладить все внутренние HR-процессы, сформировать внутренний HR-бренд компании, т.е. стать самым что ни на есть привлекательным работодателем для своего работающего персонала, а потом уже приступать к реализации процедур внешнего HR-брендинга, формируя его внешние атрибуты и переходя к различным PR-акциям» [13].

Стоит согласиться с автором, ведь без соответствия внешнего предложения внутреннему содержанию все заявленные обещания потеряют свою значимость в процессе сотрудничества сотрудника с работодателем, а проделанная работа по привлечению персонала будет бесполезной.

Какие существуют способы информирования специалистов организации и наличия потребности в специалистах? Проведение рекламной кампании в структуре формирования внешнего бренда состоит из совокупности действий, которые предполагают реализацию целого комплекса мероприятий с целью информирования общества об организации и ее предложениях для потенциальных кандидатов.

Выбор каналов распространения информации зависит и от бюджета, и от целевой аудитории, и от целей, которые преследуются. Например, электронные СМИ и интернет, доступ к которым на сегодняшний день есть у большинства работающих граждан, — это самый быстрый способ распространения и обмена информацией.

Наружная реклама — способ заявить о себе как о компании и в перспективе быть интересным как работодатель. Конечно, выбор канала обосновывается выбранной стратегией по формированию имиджа работодателя и зависит от специалистов, которых необходимо привлечь. Остановимся на основных каналах по продвижению HR-бренда подробнее [20].

1. Сайты по поиску работы (наиболее популярные в России: headhunter.ru, superjob.ru, avito.ru, rabota.ru, но существуют и другие узкопрофильные и специализированные площадки, где кандидаты размещают резюме). Использование этого пространства позволяет попадать информации точно в цель — к человеку, который находится в поиске работы, что ускоряет процесс поиска нужных людей.

2. Социальные сети. На сегодняшний день доступ к социальной жизни людей и наличие платформы в виде социального окружения (пусть даже в большей степени виртуального) значительно расширяет возможности по поиску работы или поиску нужных специалистов. Таким образом, социальные сети являются открытым и свободным пространством для создания группы или профиля организации, размещения информации о компании, фото- и видеоматериалов. Здесь можно обмениваться мнением в режиме онлайн и получать отзывы сотрудников. Этот вид коммуникации одновременно расширяет границы для формирования бренда компании как работодателя. Однако при неправильном подходе или одном неверном решении информация о работодателе может мгновенно распространиться и стать частью плохой репутации для компании.

3. Телевидение и радио. Несмотря на ускоренные темпы развития электронных средств коммуникации, телевидение по-прежнему выполняет ценностно образующую функцию и формирует общественное мнение.

На основе проведенного исследования были выделены следующие составляющие внутреннего HR-бренда.

1. Внедрение различных программ по управлению персоналом.

2. Оплата труда, стабильность и корпоративные социальные гарантии.

Оплата труда — еще один немаловажный фактор в процессе формирования репутации компании как работодателя. Размер оплаты, которую работник получает в обмен за свой труд, зависит от стажа работы, уровня образования, навыков и компетенций, которыми обладает кандидат.

3. Организационная культура является общим понятием, которое объединяет в себе формальные и неформальные компоненты, определяющие функционирование самой организации и ее членов. Она включает принятые нормы, ценности, которые лежат в основе истории возникновения, общий климат внутри организации, организационную структуру, модели поведения и служит основой для формирования методов и стилей руководства, которые также влияют на удовлетворенность трудом в организации. Каждый руководитель несет ответственность за результаты труда, поэтому одна из наиболее важных целей — налаживание контакта, взаимное уважение и доверие как со стороны работника, так и со стороны руководителя.

4. Корпоративная культура и внутренние коммуникации. Каким бы положительным и продуманным ни был внешний имидж, при плохой атмосфере внутри компании все усилия будут напрасными. Внутренний имидж компании должен создать климат, при котором сотрудники будут позитивно воспринимать действия руководства, радеть за процветание своей компании, уважать ее, быть ей преданными, относиться с энтузиазмом к своей работе. Все вышесказанное можно отнести к налаживанию внутренних коммуникаций, без которых невозможно поддержание корпоративной культуры организации.

5. Обучение сотрудников и планирование личного развития, управление карьерой.

6. Рабочее место и условия работы. Комфортные условия для работы — понятие размытое. Выбор местоположения своей будущей работы зависит от самого человека. Со стороны предприятия речь идет о соблюдении всех технических условий и соблюдения норм безопасности, которых обязана придерживаться организация.

Вышеназванные способы не исчерпываются только описанными возможностями. В работе над созданием внутреннего и внешнего бренда компании как работодателя важно учитывать множество факторов, но многое возможно предусмотреть только руководству, которое как никто другой знает все особенности и «болевы точки» своего предприятия. Творческий подход, желание расти и развиваться вместе со своей компанией и сотрудниками, наличие четко сформулированной стратегии как общей, так и по управлению человеческими ресурсами, открытость к изменениям, отслеживание тенденций на рынке труда — все это является залогом сильного и конкурентоспособного бренда работодателя.

Но для того, чтобы понять «формулу» успешного формирования HR-бренда отеля, необходимо разобраться в том, какие проблемы становятся барьером для создания качественного HR-бренда.

Уже сейчас сектор гостиничного бизнеса является наиболее развитым среди субъектов Дальневосточного федерального округа: доля гостиниц в крае составляет 19%.

Новые отели отвечают современной концепции гостиничного бизнеса в составе интегрированных гостиничных сетей, но, к сожалению, гостиницы в Приморском крае ведут автономный бизнес, теряя при этом преимущества гостиничных сетей (включение в единую систему бронирования, централизованные поставки ресурсов, снижение затрат на рекламу и т.д.).

Ключевой технологией обслуживания в гостиницах является набор услуг, которые, в свою очередь, оказываются гостю и предоставляются в определенной последовательности, начиная с бронирования номера и заканчивая выпиской гостя. Кроме того, она включает в себя все: от трансфера до доставки еды в номер. И абсолютно за каждой такой услугой стоит целая система действий и правил, благодаря которым при правильном алгоритме можно ожидать роста лояльности клиентов.

Работа гостиничного комплекса зависит от многих факторов. На успех в гостиничном бизнесе также влияет культура предприятия. В культуру предприятия входят: культура обслуживания, манера общения, внутренний интерьер и т.д.

По этим принципам строятся социально-психологические отношения на предприятии.

Обслуживание — это непосредственный контакт исполнителя с потребителем услуги. От подготовки к обслуживанию гостиничного работника и его профессиональности в процессе работы зависит

настроение людей, пришедших в гостиницу, а также впечатление о предприятии.

Следовательно, для сотрудников предприятия — это дружеские отношения с коллегами, возможность профессионального роста, материальные льготы и вознаграждения, поздравления сотрудников с повышением по службе, днем рождения или профессиональным праздником, чувство принадлежности к чему-то значительному, информированность персонала о планах и состоянии дел на предприятии [3].

В России, как и во всем мире, рынок труда в 2022 г. — это рынок соискателей. Постепенное сокращение числа молодых специалистов из-за демографического спада, отложенный в кризис наем и продолжающаяся пандемия, заставляющая людей повременить со сменой работы, привели к дисбалансу: спрос на кандидатов растет значительно быстрее предложения. Проблема усугубляется резко изменившимися привычками соискателей [44].

Еще недавно для российских специалистов двумя наиболее значимыми факторами выбора работы были размер дохода и карьерные возможности. Теперь к ним добавились такие ценности, как возможность гибкого графика, удаленной работы и комфортное рабочее пространство.

Многие специалисты больше не хотят возвращаться к ежедневной работе в офисе, тратить по несколько часов в день на дорогу и подвергать себя эпидемиологическому риску. Соискатели также начали чаще обращать внимание на возможности работодателя в сфере благополучия, как показал опрос исследовательской службы hh.ru, в первую очередь — на комфортную рабочую среду и заботу о ментальном здоровье.

Это неудивительно: профессиональное выгорание стало одной из основных причин ухода с работы в 2021 г.

Быстро меняющиеся условия и обостряющаяся конкуренция заставляют компании прибегать к проверенному оружию в развернувшейся битве за таланты — работе над собственным брендом на рынке труда. В этом материале на примере реальных кейсов мы расскажем о шести основных ошибках, которые работодатели совершают, когда создают с нуля или обновляют свой HR-бренд.

В ходе исследования был выявлен ряд проблем. Рассмотрим их на кейсах.

Проблема первая. Невключение структурных подразделений в работу над брендом.

Разработка бренда работодателя начинается с создания рабочей группы. Ее состав может варьироваться в зависимости от размера компании: от 1–2 человек в небольших организациях до более многочисленных команд в компаниях со штатом более 5 тыс. сотрудников и отдельных бизнес-единиц в крупных корпорациях. Чаще всего в рабочей группе задействовано от 3 до 8 сотрудников. В идеальном сценарии в группу должны войти как представители HR-департамента, так и маркетологи и специалисты в сфере PR. Однако так происходит не всегда [31].

Проблема вторая. Исключение топ-менеджеров из процесса.

Заказчиками проекта по работе над HR-брендом могут выступать как первые лица компании, так и HR-департаменты. Во втором случае у работодателей не всегда присутствует понимание того, что в проект с самого начала необходимо вовлекать топ-менеджеров [31].

Проблема третья. Несоблюдение методологии из-за отсутствия опыта.

После формирования рабочей группы наступает очередь этапа исследования бренда работодателя — определения целевой аудитории, сбора данных для формирования EVP, планирования стратегии продвижения и решения других задач. Основными инструментами на этом этапе являются кабинетные исследования, конкурентный и статистический анализ, а также количественные опросы и качественные исследования: фокус-группы и различные интервью.

Нередко у компаний возникает желание сэкономить на исследованиях и провести их с помощью внутренних ресурсов. Полученные результаты фокус-групп, как правило, оказываются непригодны для дальнейшей работы.

Задействовать внутренние ресурсы компании для проведения интервью допустимо, но с рядом условий: например, сотрудники могут интервьюировать руководство, которое, как правило, не стеснено ображениями конфиденциальности так, как подчиненные. Но и в этом случае сотрудники должны соблюдать общий для всех скрипт, предварительно ознакомившись с ним и обучившись на результатах интервью, заранее проведенных в компании внешним экспертом [31].

Проблема четвертая. Несоответствие бренда реальному положению дел.

Смысловым центром бренда работодателя является ценностное предложение (EVP) — набор сильных сторон, на которых строится позиционирование на рынке труда. Его разработка начинается вслед за сбором данных.

В процессе выбора конкурентных преимуществ компании важно не смешивать ее цели и реальное положение дел.

Проблема пятая. Опора на собственные представления, а не на реальные данные.

После формулировки основ позиционирования работа над брендом работодателя переходит в креативную фазу — происходит переработка сильных сторон компании в конкретные образы, тексты и другие материалы. Однако если разработку бренда ведут специалисты без релевантного опыта, не опирающиеся на реальные данные, вместо работающего креатива можно легко получить непонятный для соискателей продукт.

Проблема шестая. Неправильный выбор каналов продвижения.

Завершающий этап подготовки HR-бренда — создание стратегии продвижения. Традиционно популярными и эффективными цифровыми каналами распространения являются *job*-сайты, социальные сети и корпоративные платформы. Каналы в мессенджерах и специализированные профессиональные онлайн-площадки использует меньшее число работодателей, однако те, кто это делает, оценивают их эффективность достаточно высоко.

Важно, чтобы выбор каналов распространения совпадал с основными каналами коммуникации с кандидатами.

Рассмотрим проблему на примере кейса.

Одно из крупнейших в России коммуникационных агентств, работавшее для своего заказчика стратегию и план продвижения бренда работодателя, не включило в список каналов распространения hh.ru, хотя через сайт компания закрывала до 70% своих вакансий. Кроме того, ключевой для компании метрикой оценки эффективности работы с брендом выступал рейтинг работодателей России. Исключение из медиаплана такого важного канала распространения может обесценить часть проделанной работы.

В этом случае было вдвойне важно продумать коммуникацию с аудиторией на hh.ru, например, привлечь внимание соискателей с помощью интерактивного квиза или игры. Такие игровые спецпроекты помогают людям больше узнать о компании и ее миссии, этике общения внутри компании, запомнить фирменный стиль и получить полезную для себя информацию.

Оценивать успешность проекта стоит начинать не ранее чем через полгода после старта коммуникационной кампании, когда результаты станут достаточно выраженными. Успешная кампания может затронуть сразу несколько метрик. Так, наши клиенты сообщают о:

- снижении затрат на рекрутмент (экономии до 25%);
- росте скорости закрытия вакансий на четыре дня;
- росте производительности сотрудников на испытательном сроке на 7%;
- увеличении показателя найма по рекомендации на 13%;
- росте NPS на 10% (показатель вовлеченности, демонстрирующий готовность сотрудника советовать компанию как хорошее место работы).

Стоит отметить, что мы вошли в эпоху человеческого капитализма, где главной ценностью является человек. При этом управлять человеческим капиталом становится все сложнее. Готовые эффективные решения часто не выдерживают столкновения со стремительно меняющимся миром. То, что работало вчера, уже завтра может стать неактуальным.

Существенно изменилась структура общества. На рынке труда мы можем найти сразу пять поколений — все они работают одновременно. Отличия между поколениями колоссальные: возраст, взгляды, ценности, культура, навыки и способности. Характерные черты нашего времени — открытость и доступность огромных объемов информации, но в то же время большая неопределенность. Изменились природа и ценность труда.

Несмотря на стремительное развитие технологий, производительность труда падает, все испытывают проблемы с менеджментом и неумением управлять новым временем. Все эти факторы — вызов, угроза и одновременно возможность для развития отельного бизнеса. Руководители компаний по всему миру сотни лет задаются одними и теми же вопросами. Почему так много людей ненавидят свою работу? Почему компании увязают в правилах и регламентах? Почему переменны даются так тяжело? Почему сотрудники не желают брать на себя ответственность? Текучесть кадров. Какой она должна быть? В отельной индустрии нормальной считается текучесть 25–30% среди линейного персонала. Но когда текучесть выше 30% — это тревожный сигнал и с этим нужно срочно что-то делать.

Именно поэтому формирование благоприятного HR-брендинга становится все более актуальной задачей для HR-менеджера и организации в целом. Кроме того, индустрия гостеприимства переходит от краткосрочного ведения бизнеса к долгосрочному, что ведет к необходимости мыслить стратегически в отношении того, какой репутацией будет обладать фирма не только на рынке услуг, но и на рынке труда.

Несмотря на то, что взаимосвязь между брендом работодателя и привлечением и удержанием талантов доказана многими учеными, многие исследователи задаются вопросом, какие именно факторы влияют на формирование благоприятного HR-имиджа компании и позволяют предугадывать поведение соискателей относительно выбора именно этой компании.

Таким образом, из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что компании, в том числе и гостиничного типа, хотят преподнести себя на рынке труда самым наилучшим образом, найти высококвалифицированный персонал, который будет отвечать их запросам, но чаще всего, не обращая внимания на важность продвижения HR-бренда компании, они теряют свои позиции на рынке труда и не интересуются потенциальных сотрудников. Это напрямую отражается на качестве предоставляемых услуг и на репутации компании как работодателя в целом.

1.4. Развитие персонала в отеле: ключевые HR-тренды современности

В условиях современности совершенно очевидно, что процессы, происходящие на рынке труда, прямо сейчас меняют отношения между сотрудниками и работодателями. Проведенные исследования выделяют несколько современных трендов в развитии персонала в отеле.

Второе рождение удаленной работы

В 2020—2021 гг. массовый переход на удаленную работу был спровоцирован коронавирусом. Когда пандемия пошла на спад, компании по всему миру, в том числе и в России, начали постепенно возвращаться в офлайн. Приоритетным стал гибридный формат взаимодействия: несколько дней — дома, пара дней — в офисе. По данным консалтинговой компании Б1 (экс-ЕУ), в США в таком режиме работают более 70% сотрудников. В России же на рынок труда в 2022 г. ключевое влияние оказали геополитические события. Работодателям пришлось столкнуться с двумя волнами массовой релокации персонала: сначала в феврале — марте, затем в сентябре — октябре. Это сказалось на всех HR-процессах, происходящих на рынке труда: от подбора и адаптации новых сотрудников до организации эффективной работы команд. И если одни компании перебрались за границу всем коллективом, то другим теперь приходится работать распределенной командой в условиях глобальной удаленки. В 2023 г. тренд на дистанционное

взаимодействие сохранился. Хотя некоторые HR-специалисты предрекают скорое возвращение уехавших обратно в Россию, отдельных отраслей это вряд ли коснется. Например, и до этого дефицитные IT- и *digital*-специалисты теперь предпочитают строить международную карьеру там, где им доступно больше ресурсов и инструментов — без блокировок всем известных соцсетей и рекламных площадок. А это значит, что российским работодателям нужно уже сейчас искать новые подходы к подбору и управлению персоналом — и внутри страны, и на международном рынке.

Ставка на удержание сотрудников

На фоне глобальных новостей в России сменилась главная HR-стратегия, которой придерживаются работодатели. Теперь во главе угла — не подбор новых сотрудников, а удержание уже имеющихся кадров. Такой подход к работе с персоналом в 2023 г. выбрал 71% HR-специалистов. Критически важной становится персонализация работы с сотрудниками на всех этапах *Employee Journey Map*: от первого контакта с работодателем в период найма и адаптации до регулярного измерения и повышения вовлеченности персонала. Цель — организовать для команды такие условия, чтобы сотрудники получали удовольствие от работы и приносили значимые для бизнеса результаты. Чтобы удержать сотрудников в компании, HR-специалисты прибегают к разным инструментам организационного дизайна, улучшают внутренние коммуникации, развивают бренд работодателя и расширяют социальный пакет. Например, в критических ситуациях сотрудникам важно знать, что они всегда могут получить психологическую поддержку и юридическую помощь [61].

Усиление HR-автоматизации

За последние годы произошел большой скачок в цифровизации сферы индустрии гостеприимства, что естественным образом улучшает работу HR-менеджера. К таким «помощникам» относятся: облачная система для управления откликами соискателей, искусственный интеллект для проведения интервью, мобильное приложение с онлайн-квестами для новичков, умная система для постановки целей, адаптивные тесты для оценки и развития персонала, онлайн-опросы для выявления проблем в работе, онлайн-оценка 360° для управления ожиданиями в команде, мобильное приложение с подсказками для экологичного увольнения сотрудников. Первые два тренда в HR-сфере определяют третий. Чтобы сотрудники эффективно работали в новых условиях, в том

числе в глобальных распределенных командах, и не задумывались об увольнении, необходимы новые HR-инструменты. Некоторые эксперты даже объединяют их в отдельное направление — *Virtual Care*. Благодаря автоматизации компаниям становится проще переходить к концепции *HR Zero*. Продуктовый подход к HR, современные технологии и удобные пользовательские интерфейсы помогают экономить время и упрощать работу рекрутеров, HR-специалистов, руководителей и сотрудников. Проводить скрининг резюме теперь помогает искусственный интеллект. Рассказать новичку про правила поведения в компании можно с помощью мобильной игры. Напоминания о необходимости пройти опрос вовлеченности рассылаются автоматически. Интерактивные дашборды содержат столько подсказок, что руководитель может разобраться в отчете о состоянии команды и без посторонней помощи (пример дашборда в системе *TalentTech* Опросы). Помимо сугубо HR-сервисов, работодателей интересуют и новые инструменты для удаленной и гибридной работы. Если в 2020 г. компании массово осваивали сервисы видеоконференций, таск-трекеры и онлайн-доски для совместной работы, то теперь, согласно опросам *Human Resource Executive*, ведутся эксперименты с VR-технологиями. Представленные технологии упрощают поиск, адаптацию и развитие сотрудников, помогают руководителям принимать решения и избавляют рекрутеров и HR-специалистов от рутинных процедур.

Поиск талантов внутри компании

В критических ситуациях, когда все вокруг непонятно и переносчиво, резко снижается готовность сотрудников менять работу. Это дополнительный стресс, которого они стараются избежать. С одной стороны, это значит, что работодателям проще удерживать кадры. Например, некоторые специалисты отказываются переходить в другие компании на более выгодные условия, потому что получили бронь от мобилизации, а она распространяется на критическую важную для бизнеса должность, а не на конкретного человека. С другой стороны, это усугубляет проблему кадрового голода, ведь на рынке попросту не появляются новые опытные кандидаты. К тому же в 2022 г. стали активнее говорить про явление «тихого увольнения». Избравшие такую карьерную стратегию сотрудники не увольняются, но выполняют только необходимый минимум требующихся от них задач. Такой подход к работе — это протест против культа продуктивности и постоянной погони за повышением квалификации. Он наиболее характерен для поко-

ления зуммеров, а также для выгоревших специалистов, у которых нет сил что-то менять. Эксперты *Gartner* отмечают, что в 2023 г. формируется новый, ответный HR-тренд — на «тихий наем». С его помощью компании пытаются заполучить важные для бизнеса компетенции без увеличения штата. Приоритетное направление — это обучение и переобучение уже нанятых сотрудников на местах, которое сопровождается повышением внутренней мобильности кадров. Компании будут создавать биржи талантов, работать с кадровым резервом и активнее осуществлять ротацию специалистов между отделами. Как и прежде, самое популярное направление обучения в 2023 г. — это обязательное повышение квалификации у линейных сотрудников, в том числе изучение стандартов компании, особенностей технологических процессов, правил охраны труда, а также развитие *hard skills*, без которых не обойтись на конкретном рабочем месте. Еще одно важное направление в обучении линейного персонала — повышение уровня продаж и сервиса. Не забывают работодатели и про развитие эмоционального интеллекта, и *soft skills*. Среди них — навыки эффективной коммуникации, командной и проектной работы, стрессоустойчивости, а также управленческие компетенции, которые необходимы для формирования кадрового резерва. Примечательно, что в этом году HR-специалисты впервые заговорили о важности обучения сотрудников основам управления карьерой, в том числе — профориентации и составлению индивидуального плана развития. Если говорить про развитие руководителей, то акцент делается даже не на *soft skills*, а на *power skills*. От лидеров ожидают, что они научатся эффективно управлять и своей работой, и работой команд в условиях высокой неопределенности, постоянных перемен и ограничений. Среди наиболее важных управленческих навыков на 2023 г. работодатели отмечают стратегическое мышление, умение работать с удаленными командами, способность предоставлять конструктивную обратную связь, а также мотивировать, поддерживать и удерживать сотрудников.

Смягчение требований к кандидатам (трансформация найма)

Изменение приоритетов в HR-стратегиях российских работодателей отразилось и на подходах к подбору новых сотрудников. Главный HR-тренд — пересмотр портретов кандидатов. Требования к ним смягчаются. Чтобы расширить воронку подбора, работодатели готовы доучивать новичков до нужного им уровня. Меняются и приоритетные для компаний демографические сегменты. Теперь работодатели охотнее приглашают на ключевые позиции женщин и соискателей старшего возраста. Кроме того, набирает популярность международный рекру-

тинг. Каждый четвертый работодатель в России заявил, что из-за массового оттока специалистов за границу стало сложнее находить подходящие кадры на внутреннем рынке. Поэтому теперь рекрутеры будут активнее привлекать зарубежных сотрудников. А если учесть, что и некоторые компании перебрались за границу, то мы вновь возвращаемся к первому HR-тренду 2023 г. — о глобальной распределенной команде.

1.5. *Talent Management*: управление талантами в HR

Talent Management — это процесс управления, сохранения в организации и развития людей, которых компания считает важными и ценными для достижения стратегических целей. Управление талантами в организации позволяет и своевременно находить замену, если с ключевой позиции уходит сотрудник. В таких случаях нужен человек из резерва, который будет готов подхватить текущие задачи и не даст процессу остановиться или замедлиться. У «резервистов» есть несколько преимуществ перед внешними кандидатами: разделяют ценности компании; уже знакомы со всеми процессами; привносят свежий взгляд на задачи, переходя на новую для себя позицию. Любая компания озабочена получением прибыли и повышением эффективности своих сотрудников. Поэтому в организациях выделяют талантливых сотрудников, для работы с которыми нужно выработать особый формат взаимодействия. Это необходимо для удержания, своевременного реагирования на запросы и мониторинга потребностей таких сотрудников. В конечном счете цель *Talent Management* — сделать так, чтобы эти сотрудники продолжали работать в компании, выполняли свои задачи лучше и эффективнее, продолжали приносить бизнесу пользу и прибыль. Изучая опыт различных компаний, особенно опыт сетевых отелей, можно выделить следующие стратегии управления талантами.

HiPo. Для сотрудников с высоким потенциалом, которые хотят расти и занимать высокие руководящие позиции.

Skyhero. Для классных экспертов из разных областей, которые готовы активно делиться своей экспертизой.

В программы *HiPo* или *Skyhero* отбираются сотрудники по результатам перформанс-ревью или KPI. При этом не надо устанавливать квоты, составлять конкретный план, сколько человек надо привлечь к участию в программе. Все дело в структуре компании и происходящих изменениях: сейчас сложно планировать деятельность даже на месяц. Поэтому система управления талантами должна быть гибкой и не

иметь под собой жесткого планирования, сколько и каких специалистов нужно еще добрать. Задача — создать условия, в которых этот процесс будет динамичным: люди будут постоянно развиваться, расти и здорово себя проявлять.

Что такое *performance review*

Перфоманс ревью — это способ оценки труда за определенный период времени. Обычно ежеквартально, иногда раз в полгода. Дословный перевод *performance review* с английского — «обзор производительности». Перфоманс ревью проходит в формате личной беседы между сотрудником и руководителем. Особенность перфоманс ревью в том, что оцениваются не только профессиональные знания и навыки — количественно измеряемые результаты, но и мотивация сотрудника, его вовлеченность в дела компании. Позволяет узнать, как оценивает свою работу сотрудник и мнение о его работе коллег и гостей отеля. Это выясняется с помощью опросников, которые просят пройти перед личной беседой самого сотрудника, его начальника, коллег и иногда клиентов. С помощью перфоманс ревью определяют слабые и сильные стороны работника, а он получает обратную связь. Очень часто сотрудник понимает, что он делает хорошо, лучше других, но может не видеть недочеты, о которых могут сказать другие. Еще по результатам перфоманс ревью работник получает конкретные задачи, решения которых от него ждет руководитель. Чтобы получить более достоверные результаты, дополнительно разрабатывается система оценки по KPI. Перфоманс ревью очень популярен, поскольку дает и руководителю, и самому работнику плюсы, которых не дает тестирование и другие методы оценки.

- Помогает оценить работу сотрудника с разных сторон. Это дает ему самому и руководителю наиболее объективную картину успехов и неудач в работе.

- Позволяет обсудить с сотрудником его слабые и сильные стороны, подвести итоги прошедшего периода и поставить задачи на новый.

- Дает возможность сотруднику озвучить и обосновать свои пожелания карьерного роста, а руководителю понять, чего хочет его подчиненный и насколько он готов к повышению.

- Улучшает коммуникацию с сотрудником. Руководитель говорит с человеком один на один, уделяя ему в этот момент все свое внимание. Это позитивно влияет на его имидж у подчиненных и улучшает атмосферу в компании. Перед разговором готовят вопросы для перфоманс ревью. Вопросы помогают оценить работу сотрудника по

определенным критериям. Например, можно использовать шкалу от 1 до 5 (или 10). Определяет критерии оценки каждого сотрудника и готовит вопросы HR-отдел. Лучше всего, если такой работой занимается именно HR-менеджер, а не сам руководитель, поскольку это требует специфических компетенций и времени. Именно поэтому перфоманс ревью организуют в компаниях с сильными HR-отделами.

Приведем рекомендуемые критерии оценки.

Hard skills. Жесткие навыки. Это профессиональные компетенции, которые можно проверить и оценить. Например, как администратор отеля заполняет документы при регистрации гостя или владеет иностранным языком. Вопросы для проверки профессиональных навыков необходимо подготовить для каждой рассматриваемой должности. Вопросы могут быть закрытые и открытые.

Soft skills. Мягкие навыки. Имеются в виду социальные и психологические качества человека, которые важны для конкретной должности. *Soft skills* — способность, используемая в разных специальностях. Мягкие навыки помогают быть более эффективным в карьере и в личной жизни. Их невозможно измерить или очень сложно оценить. Сегодня у всех на слуху понятия: тайм-менеджмент, самомотивация, активная коммуникация, переговоры, решение конфликтов, способность вести за собой, работа в команде. Например, для сотрудника, обучающего персонал, стоит оценить его коммуникативные навыки, умение убеждать и контролировать свои эмоции.

В чем же разница между *hard skills* и *soft skills*?

- *Hard skills* используют логическое мышление, *soft skills* — эмоциональное.
- Требования к *hard skills* остаются неизменными, независимо от компании и корпоративной культуры, где вы работаете, а *soft skills* изменчивы и зависят от ситуации (например, выбор стиля разговорной речи — беседа с подругой или доклад на форуме).
- *Hard skills* приобретаются в процессе учебы. Материал изучается и усложняется постепенно, поэтому существуют классы, уровни или степени овладения. При переходе на следующий уровень нужно пройти тест или хорошо сдать экзамен.
- *Soft skills* не изучаются по инструкции или учебнику. У них нет грейдов и системы тестирования. Человек либо изначально обладает эмпатией, организаторскими способностями и умением работать, либо приобретает их с опытом.
- *Soft skills* усваиваются дольше, чем *hard skills*.

• Овладение *hard skills* подтверждают удостоверения, сертификаты, аттестаты. *Soft skills* документально не подтверждаются, доказать, что ты ими обладаешь, довольно сложно.

Какие навыки важнее? Современный мир стремительно меняется и развивается. Специальные знания и умения быстро становятся неактуальными и требуют постоянного обновления. Работодатели ценят сотрудников не за их дипломы и корочки, а за способность быстро овладевать новой информацией и учиться новому. Поэтому важно приспособливаться к меняющимся условиям и искать нестандартные решения. Сотрудники, которые открыты к знаниям и улучшают профессиональные компетенции, имеют больше шансов на карьерное продвижение. Соответственно, с этим должны расти и *soft skills*. Во многих организациях получение этих компетенций — необходимое условие для повышения. *Soft skills* — это компетенции будущего.

Организация ожидает от сотрудника три вида компетенций:

- профессиональные;
- цифровые, или диджитал, — способность обращаться с программами и техникой;
- *soft skills*, к которым относятся эмоциональный интеллект, коммуникабельность, эмпатия, вовлеченность в собеседника, работа в коллективе, гибкий ум и творческий подход, аналитическое мышление, личная эффективность.

Критерии *soft skills* часто бывают очень размытыми. Это связано с их популярностью, а также тем, что они используются в различных областях. Списков *мягких* умений существует большое количество. Вот список *soft skills*, пользующийся спросом у работодателей:

- клиентоориентированность;
- организаторские способности;
- способности управления группой;
- координация деятельности;
- искусство решать несколько задач одновременно;
- навыки планирования;
- обучаемость;
- способность видеть возможности;
- знание социологии общества;
- аналитический ум;
- способность понятно излагать мысль, критично относиться к миру и информации;
- концентрация на деятельности.

Все *soft skills* делятся на четыре модуля: социальные компетенции, интеллектуальные компетенции, волевые способности, лидерские компетенции.

KPI (Key Performance Indicator) — это ключевой показатель результативности, числовой показатель, который помогает измерить, насколько человек или вся компания успешно достигает поставленных целей.

Выгоды от внедрения KPI:

— приходит понимание, какой сотрудник действительно хорошо работает;

— сотрудник понимает, за что ему платят, и может влиять на свой результат;

— в принятии решений вы опираетесь на факты, а не на мнения;

— возможность перехода к оплате за результат;

— концентрация на результате и повышение эффективности работы всей команды.

У каждой должности должен быть назначен KPI или главная метрика, которая измеряет результат.

Показатели эффективности и мотивация

Мотивация деньгами. Закрепить за каждой должностью конкретные измеряемые KPI и метрики, которые будут влиять на зарплату сотрудника. Выше результат — выше зарплата.

Карьерный рост. Условием продвижения может стать достижение определенных показателей в течение определенного времени.

Поощрения. Фрукты, билеты, сертификаты, посещение ресторана. Не всем сотрудникам может понравиться такая модель, поэтому можно предложить денежный эквивалент. Походы в рестораны или кино объединяют коллектив.

Похвала. Нужно хвалить сотрудников за достижение результатов. Отслеживание метрики изначально мотивирует человека, потому что показывает, что у сотрудника получается делать свою работу хорошо. А руководителю, который видит конкретные цифры, хвалить работника гораздо проще.

Перед разговором один на один руководитель изучает показатели эффективности, которые можно измерить: например, сколько новых клиентов привлек сотрудник отдела продаж в спа-салон и выполнил ли он план продаж.

Кто оценивает

Оценки по критериям кто-то должен поставить. В идеале это должны быть все люди, заинтересованные в успехе бизнеса. К ним относятся следующие категории.

- Непосредственный (линейный) руководитель.
- Коллеги, которые в работе взаимодействуют с сотрудником.
- Сам работник, который тоже оценивает свои результаты. Это позволяет сравнить, насколько его самооценка совпадает с мнением окружающих.
- Клиенты. Лучше, если они часто взаимодействуют с работником, чтобы их мнение было не на основе одного контакта.

Для всех оценщиков составляются одинаковые вопросы. Эти опросники удобно составить в *Google Forms* и потом разослать всем оценщикам. На основе этих данных можно построить таблицы и сводный график со средними оценками по всем критериям.

Как проводить перфоманс ревью

После сбора показателей КРІ и получения оценок приходит время беседы подчиненного с руководителем. Есть план, как ее проводить.

1. Показывают сотруднику сводные результаты опросов и показатели КРІ.
2. Указывают, на что ему нужно обратить особое внимание, где оценки проседают.
3. Отмечают, по каким критериям работник получил высокие оценки. Это полезно в плане психологической поддержки, ведь любая проверка уже стресс.
4. Обсуждают результаты. Лучше начать с проблемных моментов, но не подвергать человека жесткой критике и не применять санкций. Нет цели наказать. Надо обязательно спросить его о причинах плохих результатов. Какой он видит выход? И не забывать поощрять за хорошие оценки.
5. Формируют дорожную карту решения проблем сотрудника. Это должен быть не навязанный план, а подготовленный совместно с сотрудником. В таком случае проблема не просто выявлена, но и предложено ее решение.

Перфоманс ревью — отличный метод оценки сотрудников. Но важно, чтобы руководитель относился к процессу не формально и внимательно выслушивал свою команду, учитывал мнение каждого, а не только говорил. Хотя часто есть соблазн просто навязать подчиненным готовые решения проблем.

Существует два основных способа взаимодействия с нашими талантами.

1. Индивидуальный. С каждым участником программы работает персональный менеджер — одновременно коуч и внутренний эксперт компании, который разбирается во всех процессах. Часто персональный менеджер с помощью совместной рефлексии и поддержки помогает талантам побороть синдром самозванца.

2. Групповой. Суть такого взаимодействия в том, чтобы сформировать общее информационное поле, в котором участники смогут обмениваться опытом, сложностями, задавать друг другу вопросы.

В работе с талантами можно использовать подход из книги «Пять языков любви» Гэри Чепмена. В ней описываются пять способов выразить любовь и признательность партнеру — их можно успешно применять и в качестве концепции управления талантами. Существуют следующие способы управления талантами.

Слова. Говорите о талантах как о ценности. Можно рассказывать о ключевых сотрудниках в аккаунтах компании в социальных сетях или делиться их успехами на внутренних платформах. Отмечайте вклад талантов в достижение общего успеха.

Время. Важно уделять талантливым сотрудникам время. Человек должен ощущать, что работодатель в него вкладывается, — так он чувствует особое отношение и понимает свою значимость для компании.

Подарки. Хорошо, когда сотрудники получают знаки отличия. Что именно вы будете дарить, будут ли это материальные или нематериальные поощрения, зависит от того, что важно для ваших сотрудников (стикеры, открытки с вдохновляющими надписями, книги и др.).

Помощь. Она выражается в том, что мы всегда готовы поддержать талантливых сотрудников и найти решение их запросам. Кому-то хочется развиваться и посетить определенные курсы, другому нужна психотерапия, с кем-то работают коучи. Обычно люди, на которых в компании сделана ставка, хотят расти. Поэтому на старте участия в программе нужно помочь им составить план развития, обсудить цели и способы прийти к ним с помощью внутренних ресурсов.

Прикосновения. Нужно помочь нашим талантам лучше узнать себя, получить новый опыт и знания, создать активности, которые помогут отвлечься от работы и сфокусироваться на собственном росте и желаниях.

Как определить талантливых сотрудников? Есть два основных подхода: талантами могут считаться все сотрудники компании либо только некая группа, которая соответствует ряду критериев.

Талант — каждый сотрудник компании. В этом случае еще на этапе найма определяются критерии, которым должен удовлетворять талантливый кандидат. Обычно основные критерии отбора — соответствие требованиям по хард-скиллам и ценностям компании.

Таланты — это группа сотрудников. В нее включают не всех, а только тех, кто соответствует определенным критериям.

Критерии могут быть такими.

- Достижение результатов, выполнение и перевыполнение плана.
- Карьерный рост. Если сотрудник давно работает в компании, можно проследить историю его повышений. У тех, кто присоединился к компании недавно, можно принять во внимание карьерный трек в других организациях.

- Активная позиция. Обычно такие люди занимаются своим развитием, хотят участвовать в тренингах и посещать курсы, выступают в роли менторов — проследить их вовлеченность несложно.

- Достижение определенного стажа в компании.

Выбор участников программ для талантливых сотрудников — это всегда трехсторонний процесс.

1. Сам сотрудник должен захотеть участвовать в программе. Без его желания все остальные действия бессмысленны.

2. Кандидатуру сотрудника должен подтвердить его руководитель. Обычно руководитель хорошо знает своих подчиненных и может рассказать, кто действительно соответствует критериям отбора.

3. HR или один из членов команды Talent Management должен выработать критерии, по которым будет происходить отбор.

Кто должен заниматься поиском талантов

После того как человек проходит этапы отбора, онбординг и начинает последовательно показывать отличные результаты, он попадает на «радары» направления. Обычно это происходит через полгода или год после начала работы в компании.

Если вы решаете, что таланты — это все сотрудники компании, то задачи по поиску и привлечению талантливых сотрудников ложатся на рекрутеров.

Как создать систему управления талантами в организации

Чтобы внедрить систему управления талантами в компании, нужно последовательно ответить на ряд вопросов.

1. Нужен ли Talent Management в нашей компании?

2. Для чего конкретно нужен Talent Management нашей компании?

3. Как мы будем определять, кого внутри компании считать талантами?
4. Какой способ работы с талантами наиболее подходящий?
5. Кто будет реализовывать программу управления талантами?
6. Кто таланты в нашей компании?

Оценка эффективности

Эффективность работы направления Career&Talent Development оцениваем с трех сторон.

Оценка со стороны команды <i>Talent Management</i>	Команда сама оценивает текучесть и количество талантливых людей в компании
Оценка со стороны участников программы	<ul style="list-style-type: none"> • Насколько талантам комфортно участие в программе • Нравятся ли мероприятия, которые проводят • Устраивает ли их то, как проводится коммуникация
Оценка со стороны руководителей сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Что изменилось в работе сотрудника • Какие результаты он стал показывать • Удовлетворен ли руководитель участием сотрудника в этой программе

Выводы

1. *Talent Management* — процесс приобретения, сохранения и развития людей, которые особенно много делают для компании и влияют на достижение стратегических целей.

2. Цель *Talent Management* — сделать так, чтобы таланты оставались в компании и работали эффективнее.

3. Стратегия управления талантами заключается в том, чтобы создать и поддерживать динамичный процесс, в котором сотрудники будут постоянно развиваться и проявлять себя с лучшей стороны.

4. Взаимодействие с талантами может быть индивидуальным (с помощью персональных менеджеров) и групповым.

5. Существует два основных подхода к определению талантливых сотрудников:

— таланты — это все сотрудники компании;

— таланты — это определенная группа сотрудников, которые соответствуют ряду критериев.

Чтобы создать систему управления талантами в организации, нужно понять следующее.

Нужен ли Talent Management и зачем?

Кого считать талантами?

Как реализовывать программу управления талантами?

Оценка эффективности программы управления талантами трехсторонняя. Важно учесть мнение сотрудника, его руководителя и данные команды *Talent Management* [58—59].

1.6. Формирование и продвижение HR-бренда (на примере конкретного отдела)

Опыт многих компаний, работающих в области гостеприимства, показывает, что персонал, а именно привлечение и удержание подходящих специалистов, является самой крупной и распространенной проблемой. Каждый год наблюдается огромная текучесть кадров, а также снижение количества претендентов на работу в этой индустрии в целом. А те соискатели, которые есть, либо не подготовлены надлежащим образом, либо не желают оставаться слишком долго на одной должности, так как, наработав достаточный опыт, желают продвигаться дальше, развиваться и строить карьеру в другом месте.

Оценка взаимодействия системы управления человеческими ресурсами с HR-брендом работодателя может проводиться по следующим критериям.

1. Компетентность. Система управления человеческими ресурсами должна быть в соответствии с HR-брендом работодателя. Например, если компания позиционирует себя как инновационную и технологичную, то система управления должна включать современные и эффективные инструменты HR-управления.

2. Эффективность. HR-практики и политики должны быть направлены на достижение бизнес-целей компании. Система управления человеческими ресурсами должна содействовать в формировании уникальных конкурентных преимуществ.

3. Профессионализм. Система управления должна поддерживать требования квалификации и опыта сотрудников, которые работают в компании или кандидаты на вакансии.

4. Прозрачность. HR-бренд работодателя должен быть понятен и доступен для текущих и потенциальных сотрудников. Он должен отражать культуру и ценности компании.

5. Инновационность. HR-система должна внедрять новейшие технологии и методы управления HR.

6. Адаптивность. HR-система должна адаптироваться к изменяющимся рыночным требованиям, конкуренции и технологической эволюции.

7. Контроль. HR-система должна обеспечивать контроль процесса управления HR-деятельностью компании и ее соответствие целям и стратегии компании.

По вышеуказанным критериям были проведены исследования в гостиничном предприятии и выделены наиболее характерные признаки уровня управления человеческими ресурсами с HR-брендом работодателя. В исследуемой гостинице, как и в любой компании гостиничной индустрии, наиболее распространенной проблемой является текучесть кадров на позициях администратора, занимающегося приемом и размещением гостей, небольшое количество откликов на вакансии и квалифицированных кадров. Большинство необходимых рабочих позиций требуют хорошей образовательной подготовки в совокупности с физическими и психоэмоциональными качествами сотрудника. Анализ показал, что такая проблема существует практически на каждом гостиничном предприятии.

Анализ периода работы сотрудников в компании (рис. 1.3) также доказывает, что большинство сотрудников работает в компании два года и менее (71% опрошенных), что в большей степени связано с прошедшей пандемией, а также с желанием сотрудников быстро получить опыт работы и продвигаться дальше, развиваясь в более крупной организации.

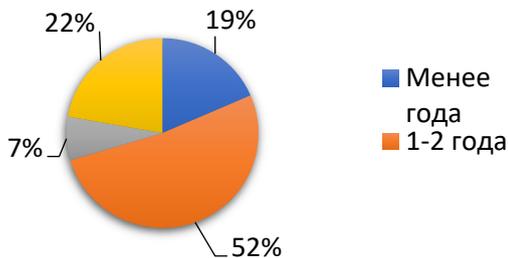


Рис. 1.3. Период работы сотрудников в отеле

Стабильная ситуация наблюдалась только среди позиций управленческого персонала, бухгалтера, а также нескольких горничных. Они отмечают, что за время их пребывания в должности условия труда стали заметно лучше и что они не видят смысла менять работу, даже несмотря на снижающуюся эффективность работы компании на рынке. Это может послужить хорошей базой для укрепления их лояльности и транслирования через них основных ценностей и принципов работы компании.

Интересен тот факт, что руководство отеля утверждало, что их сотрудники знают миссию, цели и ценности компании (рис. 1.4).

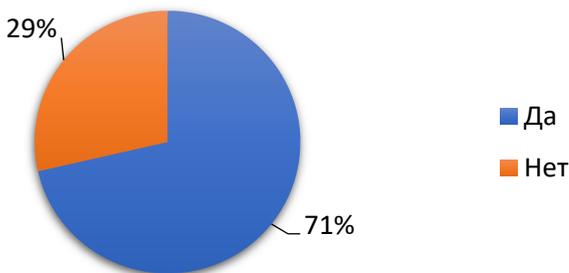


Рис. 1.4. Осведомленность сотрудников о миссии, цели и ценностях компании

Главными ценностями сотрудники компании отмечали честность, стабильность, надежность и комфортность (рис. 1.5). В основном это отражалось в стабильном положении компании на рынке услуг и своевременной выплате заработной платы.

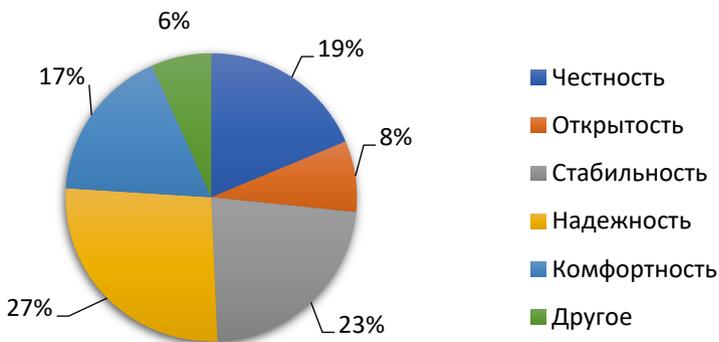


Рис. 5. Основные ценности компании, отмечаемые сотрудниками

Помимо этих ценностей, сотрудники отмечают также клиентоориентированность, так как понимают, что в компаниях гостиничной сферы цель работы состоит в качественном обслуживании гостей и создании максимально комфортных условий проживания. Кроме того, они пони-

мают, что оценка их работы, а также размер материального вознаграждения зависят в первую очередь от удовлетворенности гостей.

Нередки были высказывания относительно хорошего соотношения цены и качества предоставляемых услуг. Все опрошиваемые утверждали, что с большим желанием работали бы в гостинице, если бы их устраивала ценовая политика гостиницы, а также сам «продукт» — уютные, ухоженные и приятно оформленные и качественные номера. Данный факт еще раз подтверждает зависимость желания работать в компании от продукта или услуги, которая эта компания предоставляет.

На вопрос анкеты о том, что больше всего сотрудники ценят в своей работе, а также после нескольких интервью были получены очень разнообразные ответы, однако выявлено несколько похожих ценностей:

- наличие работы как таковой, ее стабильность, гарант занятости и востребованность на рынке;
- уважение, признание и понимание со стороны руководства;
- доброжелательность, открытость и поддержка со стороны коллектива;
- получение опыта общения с большим кругом лиц и развитие языковых навыков.

Именно эти характеристики впоследствии можно преобразовать в преимущества компании, также они могут стать хорошей базой для разработки ценностного предложения работодателя.

Главной и решающей причиной выбора работы в гостинице среди всех категорий сотрудников являлись подходящие условия труда (рис. 1.6).

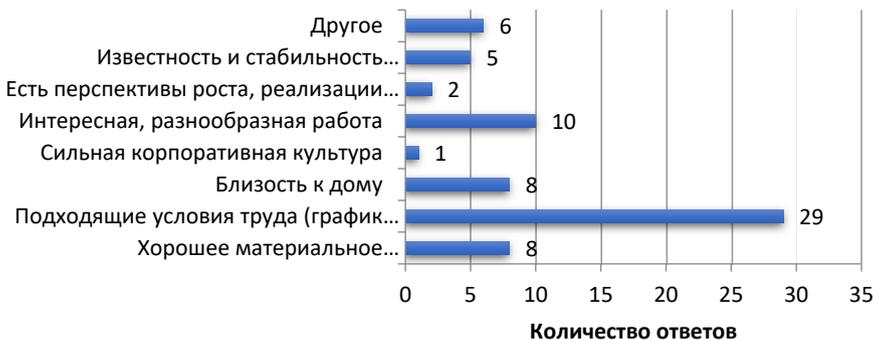


Рис. 1.6. Причины выбора работы

В большинстве случаев это подразумевало удобный график работы, однако были также ответы, касающиеся меньшего объема выполняемых задач за те же деньги по сравнению с другими отелями. Причины были вызваны также отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов на предыдущих работах, таких как повышенная шумливость, беспокойная обстановка на рабочем месте, вредность производства и т.д. Из ответов на интервью молодых специалистов, работающих на позиции администраторов, было выяснено, что их больше всего привлекало совмещение с учебой и другими видами работ, что еще раз доказывает нехватку денежных средств из-за сложившейся экономической ситуации. Для некоторых из них это также послужило причиной поиска новой работы, так как они перестали справляться с таким большим объемом задач. Кроме того, вторым по популярности ответом (36%) среди сотрудников стал интересный и разнообразный характер самой работы в данной гостинице. Немаловажным фактором при решении пойти на работу в данную компанию остается близость рабочего места к дому и, конечно же, материальное вознаграждение, хотя многие лояльные сотрудники живут достаточно далеко и не видят в этом особых трудностей.

В разделе «Другое» сотрудники отмечали транспортную доступность обоих отелей, а также сложность трудоустройства после 45–50 лет или отсутствие должного образования для работы на других должностях. Среди администраторов гостиницы и работников высшего руководства было отмечено желание получить опыт работы именно в гостиничной сфере, желание расти и развиваться дальше.

Таким образом, рассмотрев оценку взаимодействия системы управления человеческими ресурсами с HR-брендом работодателя по основным семи критериям, можно сделать вывод о том, что система управления гостиничного предприятия не поддерживает требования квалификации и опыта сотрудников, поскольку часто новые сотрудники работают, не имея при этом опыта.

Если рассматривать пункт 5 «Инновационность», отель не внедряет новейшие технологии и методы управления HR-брендом. Это как раз и является одним из сигналов основной проблемы.

Такие критерии, как эффективность, адаптивность, прозрачность, соблюдаются отелем, но частично, из-за чего нельзя дать четкую оценку взаимодействия HR-бренда работодателя с системой управления человеческими ресурсами компании. Но можно сделать вывод: чтобы сформировать качественную и цельную модель HR-бренда, необходимо наладить тесное сотрудничество всех отделов компании.

1.7. *Total Rewards* и теория человеческих потребностей

По Маслоу, наши потребности делятся на следующие уровни.

1. Духовные: личностный рост, развитие, самопознание, самоактуализация.
2. Эстетические: любовь, радость, гармония, красота.
3. Творческие: творчество, созидание, познание, открытие, потребность в самовыражении.
4. Потребности в уважении и признании.
5. Социальные.
6. Потребности в безопасности.
7. Физиологические: все, что касается еды, сна, дома, где можно жить или переночевать [52].

Три верхние группы потребностей — это потребность в самовыражении, которая и интересует нас больше всего в разрезе темы. Система *Total Rewards* помогает учитывать потребности сотрудников на всех этапах их жизненного цикла в компании и личного жизненного цикла. У всех как минимум разные мотиваторы. Как правило, хочется всего и сразу: чтобы тебя признавали, хороший коллектив, чтобы работа была интересна, чтобы офис был красивый, чтобы развиваться и заниматься каким-то духовным ростом. Стратегия *Total Rewards* четко адресует эти потребности. Она как раз и состоит в том, как управлять, принимать взвешенные решения, которые делают бизнес более эффективным.

Что нужно учитывать при разработке стратегии *Total Rewards*?

Есть факторы, о которых часто забывают, но они влияют на все, что существует в компании. К ним можно отнести следующие.

- Эффективность менеджмента. Насколько сотрудники понимают важность системы *Total Rewards* и готовы ли ее поддерживать. Система не работает, если линейный менеджмент не следует разработкам.
- Оценка должностей (понимание, куда будете инвестировать). То, что бизнес называет «Фокусные области для инвестиций», куда он готов тратить больше денег, потому что ресурсы ограничены.
- Операционная модель.
- Корпоративная культура.

При разработке модели *Total Rewards* важно учесть и внутреннюю и внешнюю ситуацию по следующим пунктам.

1. Бизнес-стратегия. Видение, миссия, ценности, ресурсы, фокусные зоны. Куда руководство ведет компанию?

2. Компании-конкуренты за таланты. Не прямые конкуренты, а те, с кем компания конкурирует в борьбе за таланты.

3. Рынок труда. Что на рынке происходит? Есть ли там те люди, которые нужны компании, или их не существует? Что дальше делать, если их нет? Готов ли бизнес на гибридные модели?

4. Законодательство. Какие существуют ограничения? Это особенно важно, если речь идет, например, об аутсорсинге или об аутстаффинге, который в некоторых странах запрещен.

5. Экономика и геополитика. Их важность стала очевидной за последние несколько лет.

6. Форс-мажоры: пандемия, стихийные бедствия и пр.

Такая сверка поможет понять, можно ли в компании выстроить желаемую систему. А если нет, то найти компромиссные выходы.

Total Rewards. Перечислим типичные ошибки, которые возникают при разработке программы.

- Разработка системы как «дань моде» в отрыве от стратегии бизнеса.

- «Комплекс отличника» — желание сделать идеально, как обычно не бывает.

- Отсутствие внятных «критериев успеха», без которых не оценить, работает ли система.

- Копирование системы — «как у тех, на кого мы равняемся».

- Отсутствие баланса «скорость — качество», когда фокусируются или на скорости внедрения, или на качестве.

- Неучет совокупного вознаграждения на одного сотрудника (есть риск вылететь за рамки бюджета, система себя дискредитирует, придется все начинать сначала).

- Чрезмерное доверие бизнес-стратегии без «теста рынка».

- Попытка «объять необъятное» без определения фокусных зон. «Давайте все внедрим: и компенсации, и льготы, и корпоративный университет, и портал признания и т.д.!» Тут два момента: затраты высокие — не хватит денег, сама система не будет работать нет фокуса.

- Чрезмерная стоимость системы.

- Отсутствие интеграции с другими элементами HR, например, кто-то в *Total Rewards* создает элемент, который конфликтует с чем-то другим.

- Слепое доверие своей интуиции, рынку или мнению руководства.

- Заходим последними: «А давайте подождем и посмотрим, что у других сработает». Пока у других работает, вы начинаете терять своих людей.

- Отсутствие реального плана по внедрению и управлению изменениями. HR создает, а руководству и линейным менеджерам это не надо.

- Неумение просчитать эффективность программы. Внедряя что-либо, нужно понимать, какой будет возврат на инвестиции. Сложный, но нужный элемент, особенно если инвестиции надо выбивать.

Главное во всем этом — понять важность и место *Total Rewards* во всей бизнес-стратегии. И тогда (как минимум) действовать из простого вопроса: «Зачем это компании? Чтобы что?» А как максимум — освоить весь инструментарий и нюансы.

Люди — основной актив любой компании. Это стало понятно, когда эпоха органического роста бизнеса сменилась эпохой высококонкурентного рынка. Компании начали смотреть на штат и потенциальных сотрудников с точки зрения максимальной выгоды. Для этого изучили рынок и нашли интересное распределение специалистов.

10–20% — развитие и творчество: зона самозанятости, фриланса.

Эксперты каждой отрасли, которые делают свою работу очень хорошо: высококвалифицированные сантехники, электрики. Их мало, поэтому платят им много. Сюда относятся творческие профессии вроде копирайтеров и дизайнеров. Часто они уходят в самозанятость и фриланс, где работают с разными компаниями.

60–80% — рутинная работа (не требующая высокой квалификации), автоматизация.

Средние специалисты — люди с высшим образованием и опытом, которых на рынке очень много. Просто хорошая репутация не делает их уникальными и привлекательными для рекрутеров. Зона высокой конкуренции и фокусная область для оптимизации.

10–20% — высококвалифицированная работа, профессионалы, которые помогают компаниям развиваться. Зона повышенного спроса — борьба за таланты.

Крайние группы (первая и третья) испытывают «кадровый голод». За специалистов в них идет уже межотраслевая конкуренция. Зарплаты таких людей значительно выросли.

Средние 60–80% — основные затраты бизнеса. Сюда в крупных компаниях направлена оптимизация.

Тем, кто работает в этом направлении, задача — помочь компании делать больше при меньшей загрузке и при меньшем штате. Сни-

жение операционных расходов или внутренняя эффективность — один из факторов успеха на падающих и сжимающихся рынках под давлением санкций. Бизнес ищет возможность сократить внутренние издержки, не теряя своих лучших специалистов. Об этом имеет смысл думать уже сейчас.

Что такое *Total Rewards*

В контексте ситуации *Total Rewards* — тоже решение проблемы. Потому что совокупное вознаграждение, HR-стратегия, организационный дизайн и цели бизнеса тесно взаимосвязаны. Эта связь и есть *Total Rewards*.

Когда сотрудник говорит: «Это отличное место для работы!», он не планирует покинуть компанию. И даже если настанут тяжелые времена, он десять раз подумает. Чтобы добиться такой оценки и лояльности, недостаточно одних высоких окладов. Когда идет речь о выборе или сохранении работы, деньги будут важным, но далеко не решающим фактором. Сотрудник смотрит и на другие показатели: месторасположение предприятия, перспективы, корпоративная культура... Какие есть бонусы? Пойдут ли мне навстречу, если в моей жизни произойдет определенное событие? Таких неденежных факторов может быть множество.

Нематериальные факторы могут сыграть решающую роль в решении соискателя предпочесть вашу компанию другой или в решении сотрудника покинуть компанию или остаться. Поэтому важно подойти со всей серьезностью к разработке программ развития сотрудников, компенсаций и льгот. Такой комплексный подход называется *Total Rewards*. Стратегия поможет лучше донести до сотрудников системы ценностей, вознаграждений, льгот, развития и признания.

Стратегия *Total Rewards*

Материальная мотивация сотрудника предполагает различные денежные компенсации. В дополнение к заработной плате включаются другие финансовые выгоды — вознаграждения за определенные заслуги, комиссионные и различные бонусы. Но мотивирующие неденежные вознаграждения остаются неучтенными. *Total Rewards* — это совокупное вознаграждение на основе целей и стратегии компании. В дополнение к заработной плате совокупный пакет вознаграждений может включать в себя традиционные и добровольные льготы (страхование, финансовые консультации), программы обучения и карьерного роста, оздоровления, создание гибких границ между работой и личной жизнью сотрудников. Сотрудники должны понимать, как строится система вознаграждений, ценности, которые они получают, работая в компании, видеть,

что им помогают профессионально расти. Компании, в свою очередь, важно эту информацию правильно и доступно преподнести.

Преимущества Total Rewards

Стратегия *Total Rewards* позволит создать более целостную картину о планах компенсаций и льгот в компании, достичь различных кадровых целей.

1. Привлечь целеустремленных сотрудников. Опрос, проведенный Национальным бюро экономических исследований (США), показал, что 40% респондентов готовы предпочесть работу с более низкой зарплатой, но с большим количеством нематериальных преимуществ (например, возможностью обучаться, работать из дома или по гибкому графику). Аналогичные нематериальные бонусы сотрудники готовы рассмотреть в качестве эквивалента повышению зарплаты. Уведомление о таких льготах в объявлениях о трудоустройстве помогут компании привлечь самых целеустремленных сотрудников.

2. Удержать талантливые кадры. *Total Rewards* поможет удерживать талантливых сотрудников, в том числе во время кризиса. Согласно опросу, проведенному в 2019 г. одной из компаний по управлению рисками, порядка 78% работников готовы остаться в компаниях из-за программы нематериальных преимуществ, которые работодатель предлагает на разных этапах карьеры сотрудников.

3. Повысить лояльность и ответственность персонала за счет личных поощрений. Представление персональных бонусов каждому из сотрудников позволит им почувствовать себя более ценными. Об этом свидетельствует исследование одной из американских страховых компаний. 70% опрошенных сотрудников заявили, что будут более лояльны к компании, которая готова предложить льготы и бонусы, соответствующие их потребностям.

Переход на *Total Rewards* поможет создать всеобъемлющий пакет преимуществ, с индивидуальными предложениями для каждого сотрудника. При этом программа поощрений должна повысить ответственность сотрудника, а достижение личных целей должно пересекаться с целями компании. Когда работник знает, как именно его вклад влияет на общий успех компании, он будет больше вовлечен в свою работу.

Чтобы успешно ввести *Total Rewards* в компании, надо соблюдать следующие принципы.

1. Инвестировать в важные для сотрудников преимущества. Регулярно опрашивать сотрудников, чтобы убедиться, что программы компенсации соответствуют их текущим потребностям. Как можно

чаще сообщать о достигнутых результатах компании, чтобы сотрудник чувствовал себя вовлеченным в процесс.

2. Не преувеличивать ценность. Надо быть прозрачным в отношении фактических затрат и выгод программ. Не пытайтесь преувеличить их ценность. Чтобы создать реальную ценность конкретного предложения, которое не поддается количественной оценке, спросите у сотрудников, насколько для них ценно то или иное предложение.

3. Классифицировать вознаграждения. Для удобства вознаграждения можно разделить на категории, которые лучше всего подходят для вашего бизнеса и сотрудников. Например, компенсации, льготы, производительность, признание. Каждое преимущество предназначено для того, чтобы помочь вашим сотрудникам и показать, что компания о них заботится. Помните, что одни и те же льготы одних сотрудников могут замотивировать больше, а других — меньше. Важно разработать пакет вознаграждений таким образом, чтобы поддержку и ценность со стороны организации чувствовали все сотрудники: разработать эффективную систему вознаграждения по сбалансированным КРІ, выстроить систему вознаграждения в основных, поддерживающих и проектных подразделениях, усовершенствовать постоянную часть заработной платы.

Выгоды *Total Rewards*. Почему в это стоит инвестировать время и силы

Система *Total Rewards* дает компании следующие преимущества.

- Четкая аргументация и прозрачность управленческих решений. Это ответ на вопрос: «Почему?».

- Однозначное понимание системы руководителями и сотрудниками. Чем меньше исключений из системы и четче аргументация, тем больше доверия к такой системе.

- Управление ожиданиями сотрудников, прозрачность структуры. Сотрудники понимают, как могут развиваться в карьере или достигать определенного уровня вознаграждения и позиции на карьерной лестнице.

- Фокусирование на всех аспектах жизненного цикла сотрудника внутри компании и в его личной жизни.

- Иллюстрация конкурентоспособности компании. Когда зарплата везде примерно одинакова, в силу вступают другие мотиваторы.

- Четкое понимание сотрудниками того, куда двигаться, чтобы зарабатывать больше, расти в карьере.

- Возможность донастроить и корректировать систему, когда меняется бизнес-стратегия или в ответ на вызовы рынка.

- Подчеркивание ценностей компании, управление корпоративной культурой.
- Минимизация субъективных оценок.
- Возможность сформировать пакет согласно нуждам сотрудников.
- Четкое понимание сотрудником своей «стоимости» для компании, учитывая не только зарплату, но и другие вложения в сотрудника (например, обучение).

1.8. Формирование и продвижение корпоративных ценностей

Управление на основе ценностей — ведущая на сегодняшний момент парадигма в управлении бизнесом. Она дополнила собой привычную для бизнеса модель управления на основе целей и призвана повысить гибкость компаний. Ценности любой компании — это базовый элемент ее корпоративной культуры. Именно ценности во многом определяют правила и нормы поведения, принципы выполнения работы и взаимодействия с коллегами и клиентами, а значит, от ценностей зависит и результативность работы всей команды. Поэтому формулирование, описание и дальнейшее внедрение ценностей — важное дело. Более того, при реально работающих ценностях корпоративная культура компании может даже стать ее конкурентным преимуществом: сотрудники (реальные и потенциальные) будут мечтать работать в такой компании, а клиенты и партнеры — работать с ней. Ценности есть в каждой компании. Где-то они не сформулированы, но так или иначе проявляются в работе. Где-то они собраны и размещены на сайте, где-то они есть, и никто о них не вспоминает. А где-то сотрудники не только знают и помнят о ценностях, но и активно вовлекаются в корпоративную культуру, тем самым повышая эффективность бизнеса [53—54].

Изучая этот вопрос путем интервью с руководителями, пришли к выводу, что в культуре гостиничных компаний, это применяется очень редко, но о корпоративной культуре говорят многие. Обычно руководители идут по простому пути присвоения ценностей других компаний, пусть даже успешных, не понимая, что это не будет работать. При работе с культурой топ-команде важно самой создать ценности, пропустить их через себя, это может быть долгим и непростым процессом. Только таким путем можно достичь главного — выстраивать на основе ценностей свое поведение и изменять поведение подчиненных. Но тем не менее ориентироваться и следить, как меняются ценности в зависи-

мости от различных факторов, это дело каждого руководителя и HR-менеджера. В продвинутых компаниях ценности становятся ядром деятельности. На их основе формируются все системы управления людьми — от HR до управленческих процессов. Поэтому выбор ценностей, их формирование и разработка принципов работы являются важными шагами. Если корректно сформировать ядро, которое будет отражать ценности и установки руководителей, которое понятно и принято сотрудниками, то можно получить серьезные преимущества на рынке. Можно скопировать технологии и процессы, а вот «душу компании» воспроизвести невозможно [55—57].

Корпоративные ценности условно можно разделить на три вида:

- 1) общечеловеческие ценности (честность, открытость, порядочность, достоинство, счастье и т.п.);
- 2) прикладные ценности (управляемость, стабильность, ответственность, клиентоориентированность, лидерство, командность и т.п.);
- 3) личностные ценности (уважение к людям, эмпатия, позитивная картина мира, самокритичность и т.п.).

Понятные и разделяемые сотрудниками ценности компании являются важным подспорьем к утвержденным стандартам компании, повышают скорость и качество принимаемых решений и необходимы для того, чтобы в ситуациях, которые не описаны регламентами и инструкциями, сотрудник принимал верное решение с точки зрения компании. Для создания корпоративных ценностей организации необходимо проделать следующие шаги (при помощи бизнес-консультантов или силами своей команды):

- сделать анализ текущих корпоративных ценностей, видения и миссии компании (корпоративный кодекс, этические принципы организации и др.);
- провести интервью и фасилитационную сессию с руководителями и менеджерами структурных подразделений, в ходе которых важно понять, действительно ли существующие ценности являются актуальными для компании на данный момент;
- привлечь всю команду к работе над новыми корпоративными ценностями;
- провести анкетирование и дать возможность высказаться своим сотрудникам, чтобы внести свой вклад в формирование и развитие культуры компании;
- составить общий список ценностей и уже на мозговом штурме с командой выбрать от трех до пяти и коллективно утвердить их.

Примерами могут служить следующие группы ценностей.

1. Люди. Самый ценный ресурс (командная работа, сплоченность, взаимопомощь; взаимоуважение и доверие; забота о людях и их развитие).

2. Профессионализм, качество работы и ответственность перед клиентами (дисциплина, решения на основе данных и анализа (обоснованные решения)).

3. Клиенты и потребители (интересы клиента, доверие клиентов, знание и понимание клиентов).

Важное значение имеет не только декларация ценностей, но и внедрение ценностей и работа с сопротивлением по внедрению ценностей. Важно понять, почему сотрудники не хотят перемен, и действовать: проводить встречи с сотрудниками, отвечать на вопросы, развеять те страхи, которые можно развеять, говорить о позитивных перспективах внедрения, поощрять ценностно ориентированное поведение сотрудников, стать эталоном ценностно ориентированного поведения и последовательно контролировать, поддерживать внедрение ценностей в каждом подразделении. Нужно использовать разные каналы для трансляции ценностей: общие собрания с сотрудниками, мини-видео про корпоративную культуру, внутренний сайт и социальные сети компании и прочее. Оформленные подобным образом ценности легче запоминаются, а значит, быстрее внедряются и трансформируют корпоративную культуру компании в необходимую сторону. Совместно разработанные с командой, понятные и разумные ценности, которым хочется следовать, — основа эффективной и результативной корпоративной культуры любой компании.

Заключение

Проведение данного исследования позволило выявить проблемы и особенности формирования и продвижения HR-бренда работодателя гостиничной индустрии в условиях динамично растущего рынка.

HR-бренд — это набор уникальных преимуществ, который компания предлагает своим существующим и потенциальным сотрудникам и который отличает работодателя от его конкурентов. Бренд работодателя играет важную роль и для гостиничного предприятия (компании), и для соискателей. При помощи четко сформулированного и оформленного HR-предложения, отраженного в самом HR-бренде, потенциальному сотруднику легче выбрать место работы так, чтобы в дальнейшем в нем не разочароваться. Компании при помощи сильного, устойчивого HR-бренда работодателя получают возможность привлекать и удерживать нужных и интересных кандидатов; благодаря этому

повышается эффективность деятельности гостиничного предприятия, что влечет за собой увеличение прибыли.

В исследовании использовались статистические данные, теоретический анализ, наблюдение, опросы, интервью, мнения экспертов, на основе которых были даны практические рекомендации по применению современных методов формирования HR-бренда и управления им в системе продвижения гостиничного предприятия на рынке труда.

Изучение литературных источников позволило выявить и охарактеризовать основные понятия и аспекты HR-брендинга, а также определить роль связей с общественностью в процессе формирования бренда работодателя. В результате анализа информации, касающейся современного состояния рынка труда в гостиничной сфере, было установлено, что в данный момент она переживает дефицит высокопрофессиональных кадров, лояльных к организации, где они работают. В связи с этим был сделан вывод об особой важности формирования HR-бренда для компании, работающей в сфере гостеприимства.

Стоит также заметить, что бренд работодателя играет важную роль как для самой компании, так и для соискателя трудовой деятельности. С одной стороны, он облегчает соискателям сложный процесс оценки компании, помогает легче определиться с выбором и найти «работу мечты». С другой — при помощи сильного HR-бренда работодатель получает возможность привлекать и удерживать наиболее интересных потенциальных сотрудников, что способствует увеличению прибыли. Для гостиничного предприятия успешный HR-бренд — очень важный аспект развития, так как подбор качественных сотрудников, заинтересованных в росте предприятия, напрямую отражается на услуге, оказываемой им.

Современные гостиничные предприятия осознают: чтобы привлечь нужных им людей и убедить их оставаться верными компании и работать в полную силу, требуется более целенаправленный, последовательный и ориентированный на выгоду подход, чем тот, который применялся раньше. В этой связи в работе показана связь бренда предприятия с HR-брендом. Возможность рассмотреть эту связь и применить на практике через архетип бренда. Рассмотрены основные тренды современности в организации работы HR-специалиста, представлен портрет современного соискателя и его ожидания. Использование теории человеческих потребностей совместно с *Total Rewards* помогает учитывать потребности сотрудников на всех этапах их жизненного цикла в компании и личного жизненного цикла. Стратегия управления талантами заключается в том, чтобы создать и поддерживать динамич-

ный процесс, в котором сотрудники будут постоянно развиваться и проявлять себя с лучшей стороны.

Литература

1. **Аакер, Д. А.** Создание сильных брендов / пер. с англ. С. А. Старова, Д. Д. Волкова, Л. Д. Загорского. — Москва : Издательский Дом Гребенникова, 2003. — 340 с.
2. **Арджирис, К.** Организационное научение / пер. с англ. / Крис Арджирис. — Москва : ИНФРА-М, 2004. — 563 с.
3. **Армстронг, М.** Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. И. Малкова. — Санкт-Петербург : Питер, 2017. — 848 с.
4. **Арькова, Т. Ю.** Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2018. — № 1. — С. 62–66.
5. **Бруковская, О.** HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 272 с.
6. Классики менеджмента / пер с англ. / под ред. М. Уорнера. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 475 с.
7. **Будро, Д.** Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе. — Москва : Азбука-Аттикус, 2018. — 288 с.
8. **Гурков, И. Б.** Стратегия и структура корпорации. — Москва : Дело, 2008. — 288 с.
9. **Данченко, Л. А.** Использование потенциала потребительского бренда для формирования HR-бренда компании на рынке труда // Бренд-менеджмент. — 2019. — № 1. — С. 8.
10. **Емеленко, Е.** HR-брендинг в России накануне 2020 года. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.hr-journal.ru/requirement/> (дата обращения: 07.10.2022)
11. **Иванова, С.** Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 344 с.
12. **Уиллер, А.** Индивидуальность бренда. Руководство по созданию, продвижению и поддержке сильных брендов. — Москва : Альпина Паблишер, 2009. — 236 с.
13. **Иванова, С. М.** Оценка стоимости бренда работодателя // Составляющие научно-технического прогресса. — 2021. — № 4. — С. 3–6.

14. **Кибанов, А. Я.** Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Кибанов, Е. Митрофанова, В. Коновалова, О. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 156 с.
15. **Ковалев, В. В.** Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения) : учебник / В. В. Ковалев. — Москва : Проспект, 2020. — 436с.
16. **Мансуров, Р. Е.** HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2022. — 224 с.
17. **Минчингтон, Б.** HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингто. — Москва : Пресса, 2019. — 280 с.
18. **Несоленая, О. В., Агишева, А. В., Кулеша, Э. В.** Особенности формирования HR-бренда современной финансовой организации: российский и зарубежный опыт // Молодой ученый. — 2021. — № 22. — С. 453–459.
19. **Никишина, А. Ю.** Сущность, создание и продвижение HR-бренда современных организаций // SCI-ARTICLE. — 2017. — № 52. — С. 6.
20. **Намоукина, Н.** Настольная книга менеджера по персоналу. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2021. — 336 с.
21. **Осовицкая, Н. А.** HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России. — Санкт-Петербург : Библиотека группы компаний HeadHunter, 2018. — 224 с.
22. **Польникова, Е. А.** // HR-бренд (международный научно-исследовательский журнал). — 2021. — № 10 (41). — 114 с.
23. **Прудникова, К. О.** Актуальность применения системы HR-брендинга в управлении персоналом для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке труда // Вопросы экономики и управления. — 2018. — № 4. — С. 67–70.
24. **Приходько, Д. И.** Организационные структуры успешных корпораций. — Москва : Инфотропик Медиа, 2020. — 266 с.
25. **Varrow, S., Mosley, R.** The Employer Brand: bringing the best of brand management to people at work. — John Wiley&Sons Ltd, 2005. — 214 p.
26. Брендинг работодателя и ценностное предложение соискателю (EVP). Результаты международного исследования // HeadHunter. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://hh.ru/file/10147625.pdf> (дата обращения: 25.01.2023).
27. **Быстрова, М. В.** HR-брендинг как инновационный способ привлечения и удержания квалифицированного персонала / М. В. Быстрова, Н. А. Шорохова // Вестник Института экономики и

управления Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. — 2016. — № 2 (21). — С. 16–22.

28. **Буцык, Е. В.** Факторы имиджа организации как элемент системы HR-брендинга / Е. В. Буцык, В. Ш. Гузаиров // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: Материалы Национальной научно-практической конференции, Белгород, 18–19 октября 2019 г. / отв. редакторы Н. С. Данакин, В. Ш. Гузаиров, И. В. Шавырина. — Белгород : БГТУ им. В. Г. Шухова, 2019. — С. 134–137. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42371091_61156136.pdf

29. **Скорнякова, Е. С.** HR-брендинг как новый взгляд на репутацию компании / Е. С. Скорнякова // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации: сб. статей XII Международной научно-практической конференции, Пенза, 07–08 декабря 2021 г. — Пенза : ПГАУ, 2021. — С. 290–293. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_47530378_86875131.pdf

30. **Ляшенко, Т. В.** HR-брендинг в системе управления персоналом предприятия / Т. В. Ляшенко, С. В. Власов, Д. С. Москалюк // Научный форум: экономика и менеджмент : сб. статей по материалам VI Международной заочной научно-практической конференции, Москва, 17–27 апреля 2017 г. — Москва : Международный центр науки и образования, 2017. — С. 36–41. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_29158489_40398843.pdf

31. **Саркисян, И. С.** HR-брендинг компании как конкурентное преимущество в современных рыночных условиях / И. С. Саркисян // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). — 2015. — № 4 (52). — С. 92–95. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25774563_12989327.pdf

32. **Громова, Н. В.** HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний / Н. В. Громова // Современная конкуренция. — 2016. — Т. 10. — № 1(55). — С. 43–53. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_26237480_64031808.pdf (дата обращения: 23.10.2022)

33. Результаты исследования по России Randstad Award-2016 // Анкор. — URL: <https://ancor.ru/award/>

34. **Sullivan, J.** Building an employment «brand» brand / J. Sullivan. — URL: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/building-an-employment-brand/>

34. **Тульчинский, Г. Л.** Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры /

Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. — 2-е издание. — Москва : Юрайт, 2018. — 255 с.

35. **Горнак, Я. А.** Социология HR-брендинга / Я. А. Горнак, О. А. Попазова. — Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2020. — 106 с. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_45730244_70429971.pdf

36. **Бондаренко, В. А.** Инновационный подход к управлению деятельностью вуза на основе применения HR-брендинга / В. А. Бондаренко, А. А. Максаев, И. А. Шумакова // Экономика. Информатика. — 2020. — Т. 47. — № 1. — С. 47–54. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_43899281_44022958.pdf

37. **Толстова, И. Э.** HR-брендинг / И. Э. Толстова, М. А. Стома // Аллея науки. — 2017. — Т. 1. — № 15. — С. 3–4. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_32299675_72477548.pdf

38. **Чиреева, Я. Ю.** HR-бренд как инструмент управления человеческими ресурсами / Я. Ю. Чиреева // Актуальные вопросы современной экономики. — 2019. — № 5. — С. 637–641. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_41267137_19622323.pdf

39. **Плакса, Ю. В.** Проблемы оценки HR-бренда предприятия-работодателя на рынке труда / Ю. В. Плакса // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. — 2019. — № 1(63). — С. 155–160. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_38237647_64424569.pdf

40. **Дементьева, А. В.** Роль HR-бренда в обеспечении конкурентоспособности компании / А. В. Дементьева // Наука XXI века: актуальные направления развития. — 2019. — № 1–1. — С. 216–221. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37575279_63665139.pdf

41. **Баева, Е. А.** Особенности формирования HR-бренда в российских компаниях / Е. А. Баева, С. А. Евсеева // Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 26 марта 2019 г. — Нижний Новгород : НИНГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. — С. 318–322. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_38224075_64511086.pdf

42. **Башкина, Н. А.** Формирование HR-бренда компании / Н. А. Башкина // Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований : материалы XVIII Международной научно-практической конференции, North Charleston, USA, 11–12 февраля 2019 г. — North Charleston, USA : LuluPress, 2019. — С. 69–72. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37053310_10132882.pdf

43. **Чиркова, Ю. Р.** Формирование HR-бренда компании как организационная стратегия привлечения и закрепления кадров / Ю. Р. Чиркова // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. — 2020. — № 4(24). — С. 18–25. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44473272_97930123.pdf

44. **Кулькова, И. А.** Методический подход к оценке эффективности HR-бренда / И. А. Кулькова, Е. И. Козарезова // Фундаментальные исследования. — 2019. — № 12–1. — С. 88–92. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_41758032_47629220.pdf

45. **Семина, А. П.** Подбор персонала через социальные сети: HR-маркетинг / А. П. Семина // Актуальные проблемы экономического развития : сб. докладов XI Международной заочной научно-практической конференции, Белгород, 1 сентября 2020 г. — Белгород : БГТУ им. В. Г. Шухова, 2020. — С. 334–339. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44149342_14532906.pdf

46. **Якушев, А. А.** Проблемы отбора персонала в гостинице / А. А. Якушев, Л. С. Капшук // Менеджмент предпринимательской деятельности : материалы XVII Международной научно-практической конференции преподавателей, докторантов, аспирантов и студентов, Симферополь, 18–19 апреля 2019 г. — Симферополь : ИП Зуева Т. В., 2019. — С. 524–527. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_39166713_92732217.pdf

47. **Сологуб, Е. В.** Управление персоналом гостиничного предприятия / Е. В. Сологуб // Синергия наук. — 2022. — № 70. — С. 567–576. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48656395_98802163.pdf

48. **Воронцова, Г. Г.** Адаптация и мотивация как элементы системы управления персоналом гостиничного предприятия / Г. Г. Воронцова, А. В. Воронцова // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства : сб. научных статей по итогам XVII международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства» и Круглого стола «Экономика туризма и индустрии гостеприимства: точки роста, цифровая трансформация, кадры» в рамках I Всероссийского профессорского экономического форума, Санкт-Петербург, 1 июня 2021 г. — Санкт-Петербург : СПбГ-ЭУ, 2022. — С. 209–218. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48025881_34876840.pdf

49. **Кучеренко, И. М.** HR-брендинг турпредприятия как инструмент формирования образа компании / И. М. Кучеренко, Е. В. Мещерякова // Экономический рост как основа устойчивого раз-

вития России : сб. статей V Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 30-летию образования налоговых органов РФ, Курск, 12–13 ноября 2020 г. — Курск : Университетская книга, 2020. — С. 294–297. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44470416_75872323.pdf

50. **Дятлова, Д. О.** Влияние социальных медиа на привлекательность бренда работодателя и его кадровую устойчивость / Д. О. Дятлова, И. Г. Носырева // Global and Regional Research. — 2020. — Т. 2. — № 3. — С. 64–73. — URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_43944982_56789071.pdf

51. **Осовицкая, Н. А.** HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. — Санкт-Петербург : Питер, 2014. — 240 с.

52. **Тамберг, В., Бадьин, А.** Архетипы в брендинге: целесообразность применения. — URL: <https://www.sostav.ru/columns/opinion/2006/stat48/>

53. Стратегия Total Rewards как ответ на корпоративные вызовы. — URL: <https://top-career.ru/blog/total-rewards-strategy>

54. **Пазгалов, В.** Продвижение корпоративных ценностей: 3 способа сделать это интересно. — URL: <https://top-career.ru/blog/corporate-culture>

55. **Ананьева, Т.** Великолепная восьмерка ценностей. — URL: <https://apostrof-media.com/blog/corporateculture/magnificenteightofvalues-134.html>

56. **Скормникова, Н.** Обзор ценностей ведущих компаний. — URL: <https://apostrof-media.com/blog/corporateculture/obzor-cennostey-vedushchih-kompaniy-116.html>

57. **Прянишников, Н.** Что такое корпоративные ценности и кому они нужны. — URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman-column/karera/83859-chto-takoe-korporativnye-tsennosti-i-komu-oni-nuzhny>

58. **Иванова, Ю.** Ценность корпоративной культуры в отеле. — URL: <https://bnovo.ru/blog/the-value-of-corporate-culture-in-a-hotel/>

59. **Краснопевцева, Д.** Что такое Talent Management и как его внедрить. — URL: <https://huntflow.ru/blog/what-is-talent-management/>

60. Чем перфоманс ревью лучше KPI. — URL: <https://platrum.ru/blog/performance-review>

61. **Безбородова, К. А.** Архетипы бренда в гостиничном бизнесе. — URL: <https://hotelier.pro/revenue/item/arkhetipy-brenda-v-gostinichnom-biznese/>

62. HR-шторм. Часть 2. Вызовы второй половины 2022 и планы на 2023. — URL: <https://potok.io/research/hr-shtorm-chast-2-vyzovy-vtoroj-poloviny-2022-i-plany-na-2023/>

ГЛАВА 2. КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ

2.1. Определение сущности креативной экономики

Актуальность исследования обусловлена активным развитием научного знания о креативности как специфическом свойстве современной эпохи, которое стало движущей силой экономического роста и инноваций, в результате чего появилась концепция креативной экономики. Формирование понятийного аппарата креативной экономики связано с трудами Ч. Лэндри «Креативный город»¹, Дж. Хокинса «Креативная экономика»², Р. Флорида «Креативный класс»³ и др. В России теория креативной экономики получила развитие в работах А. В. Бузгалина⁴, О. Н. Мельникова⁵ и др.

По мнению многих авторов, впервые понятие термина «креативная экономика» было введено в 2000 г. журналом *Business Week*. В 2001 г. выходит книга Дж. Хокинса «Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги», в которой автор рассмотрел новую систему, объединяющую такие элементы, как творчество, интеллектуальная собственность, менеджмент и капитал⁶. Необходимо также учитывать,

¹ Лэндри, Ч. Креативный город. — Москва : Классика XXI в., 2011. — 221 с.

² Хокинс, Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги. — Москва : Классика XXI в., 2011. — 321 с.

³ Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. — Москва : Классика XXI в., 2005. — 430 с.

⁴ Экономика знаний и инноваций: перспективы России / под редакцией А. В. Бузгалина. — Москва : Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2007. — 364 с.

Бузгалин, А. В. Креативная революция трансформирует рынок и отношения собственности // Экономическое возрождение России. — 2021. — № 1. — С. 109–115.

Бузгалин, А. В. Креативная экономика: почему и как может быть ограничена частная интеллектуальная собственность // Социологические исследования. — 2017. — № 8. — С. 20–31.

Бузгалин, А. В. Креативная экономика: частная интеллектуальная собственность или собственность каждого на все // Социологические исследования. — 2017. — № 7. — С. 43–53.

⁵ Мельников, О. Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоёмких производств. — Москва : Машиностроение, 2004. — 400 с.

Мельников, О. Н. О, креатив моей души // Креативная экономика. — 2007. — № 1. — С. 11–18.

⁶ Прокофьева, Д. А., Шамардина, В. Ш. Влияние креативной экономики на современный менеджмент креативных индустрий // Вестник университета. — 2020. — № 7. — С. 120–127.

что основой креативной экономики являются производители креатива. Их принято называть креаторы, либо креативный класс. Он включает в себя прослойку людей, чья основная деятельность заключается в создании и продвижении идей. Сюда можно отнести представителей всевозможных творческих профессий (писатели, композиторы, художники), ученых, производителей контента и «лидеров мнений», стартапов. Однако производить идеи мало, их надо еще реализовывать. Поэтому к креативной экономике можно смело отнести и креативный бизнес. К последнему относятся компании, которые используют инновационные идеи и интеллектуальный капитал как главный инструмент для получения доходов, например, в сфере права, образования, маркетинга. Для того чтобы креативная экономика развивалась, необходима соответствующая инфраструктура. И чем она мощнее, тем эффективнее креативная экономика. Инфраструктура креативной экономики также должна включать в себя некие системы, соединяющие создателей креатива и заказчиков. Они нужны для того, чтобы креаторы могли продать свои идеи, а потребители креатива — его купить. Один из вариантов такой системы — креативный хаб. Для минимизации затрат на создание креатива он может быть выстроен в виде некой ассоциации. Подобные ассоциации уже существуют в разных странах мира. Особенно они развиты в Китае, создаются и в России¹.

Креативная экономика сегодня рассматривается как следующий этап развития человечества и представляет современную прогрессивную форму социально-экономической деятельности, основанную на интеллектуально-творческой доминанте труда и капитала².

Зачастую понятие «креативная экономика» сопоставляют «экономике знаний» — особенному спектру экономики, базирующемуся на разных видах интеллектуальной деятельности. Креативная экономика способна создавать благоприятные социально-культурные условия для общества, обеспечивать стабильность развития региона, повышать инвестиционный климат. Преимущество креативной экономики перед индустриальной состоит в том, что она способна отказаться от сырьевой зависимости. Ключевым звеном креативной экономики является

Астафьев, С. А. Креативная экономика как ключевой элемент устойчивого развития территорий / С. А. Астафьев, Г. В. Хомкалов, И. С. Толстоухова. — DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(3).16 // *Baikal Research Journal*. — 2021. — Т. 12. — № 3.

¹ **Бернович, П. А.** Креативная экономика как способ решения текущих проблем человечества // *Экономические и социальные проблемы России*. — 2022. — № 4. — С. 16–29.

² **Новикова, С. К.** Креативная экономика как драйвер роста: мировой и российский опыт // *Новые технологии*. — 2019. — № 2. — С. 175–184.

креативный класс — люди, способные к творчеству и созданию новых продуктов, услуг. Важнейшим ресурсом производства в творческих индустриях становится творческий потенциал. Креативный класс состоит из трех подгрупп: суперкреативного ядра, креативных профессионалов и богемы. Членами суперкреативного ядра являются ученые, инженеры, архитекторы, преподаватели, аналитики, исследователи аналитических центров и т.д. Индивиды, входящие в суперкреативное ядро, принимают непосредственное участие в создании новых форм, легко внедряемых и широко полезных. Их работа связана не только с решением, но и с поиском проблем. Креативные профессионалы — это люди, работающие в широком спектре наукоемких отраслей, таких как сектор высоких технологий, финансовые услуги, юридические и медицинские профессии, а также управление бизнесом. Этот тип работников занимается креативным решением проблем, опираясь на специальные знания. Их деятельность обычно требует тестирования и совершенствования новых методов, применения новых методов лечения или новых методов управления и т.д., но, когда работник из группы креативных профессионалов больше фокусируется на разработке новых решений, т.е. начав новаторский проект или получив повышение по карьерной лестнице, он может быть переведен в суперкреативное ядро. Поэтому его основной функцией становится внедрение новых форм или их совершенствование. Рост креативного класса объективно необходим. Если в XX в. представители творческих профессий считались богемой и были отделены от общества, то сейчас происходит активная социализация представителей креативных профессий.

Формируя креативную среду, представители творчества тянут за собой инвестиции, туристов, своих коллег и пр., что в совокупности обеспечивает рост территорий. Креативная экономика работает на условиях свободы самовыражения, заинтересованности и мотивированности людей. Суть креативной экономики состоит в том, что единственным продуктом, который представляет собой ценность, является креатив, или, другими словами, новая идея. В широком понимании креативность определяется как способность к генерации существенных новых форм в любом виде. Креативность становится движущей силой экономического роста и инноваций¹. При этом Р. Флорида² добавляет, что новые модели и формы должны быть легко распространяемы и

¹ Florida, R., Tinagli, I. (2004): Europe in the Creative Age. — [Электронный ресурс]. — URL: http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe_in_the_Creative_Age_2004

² Florida, R. Who's Your City? How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life. — Basic Books, 2008. — 384 p.

широко используемы. Представления о креативности меняются в зависимости от базовых принципов функционирования общества. Креативность, по Р. Флориде, не равна интеллекту: «... это способность к синтезу, игра по созданию новых пригодных комбинаций, в которой предшествует анализ данных, концепций, фактов, она разбивает существующие стереотипы и носит заведомо “подрывной” социокультурный характер. Креативная деятельность чаще всего нацелена на решение конкретных прагматических задач, где важнейшую роль играют аналитические техники и действия наряду с самим актом конструкторского синтеза или творения. Креативность нуждается в поддерживающей среде, обеспечивающей совокупность стимулов — социальных, культурных и экономических. Поэтому она напрямую связана с развитием новых условий труда, стилей жизни, форм общения между людьми и соседскими сообществами, которые способствуют творческой деятельности»¹.

Существуют в работах авторов различные подходы к пониманию креативности².

В самом общем виде креативность понимается как общая способность к творчеству. Креативность (от лат. *creatio* — «созидание») — это способность человека порождать необычные идеи, находить оригинальные решения, отклоняться от традиционных схем мышления³.

Так, К. Роджерс понимает под креативностью способность обнаруживать новые способы решения проблем и новые способы выражения⁴.

Несмотря на то, что накоплен большой и содержательный материал по изучению креативности, который дал определенные результаты как в теоретическом, так и в практическом отношении, единой теории креативности до сих пор не существует⁵.

¹ Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. — Москва : Классика XXI в., 2007. — С. 421.

² Байкова, Э. Опыт развития креативных индустрий за рубежом // Экономика и управление (научно-практический журнал). — 2022. — № 1. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://ekam-journal.com/index.php/ru/arkhiv/2-uncategorised/31-1-2022>

³ Боровинская, Д. Н. Эволюция современного представления о креативности // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. — 2016. — Т. 5. — № 6А. — С. 114–123.

⁴ Подгузова, Е. Е. Креативность личности: возможности развития в условиях вуза : монография. — Москва — Смоленск : СГИИ, 2001. — 119 с.

⁵ Васкина, В. В. Креативная экономика — стратегия развития общества XXI века // Вестник СамГУ. — 2014. — № 5 (116). — [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnaya-ekonomika-strategiya-razvitiya-obschestva-xxi-veka>

Креативность — базис феномена креативной экономики. Креативность предполагает, что творец (креатор) способен создавать не столько новые продукты, сколько оригинально интерпретировать существующие методы и схемы для создания культурного продукта. Креатив в индустрии гостеприимства становится в современных условиях все более востребованным. Креативность — это способность создавать продукт, который обладает новизной и при этом соответствует контексту, в котором он находится.

По определению, новый продукт является оригинальным и неожиданным; он отличается от того, что уже создавали ранее сам испытуемый или другие люди. При этом степень его новизны может быть разной: в диапазоне от минимального отклонения от созданного ранее и вплоть до важного нововведения. Креативный продукт не может быть просто новым. Он должен быть еще и адаптивным, т.е. соответствующим разным ограничениям, накладываемым ситуацией, в которой находится человек. По мнению Э. Фромм, креативность представляет умение поиска решения в нестандартных динамических ситуациях; нацеленность на познание абсолютно нового, способность глубокого понимания собственного опыта¹.

Креативности и как явлению, и как фактору уделяют внимание представители таких наук, как экономика, психология, включая социальную психологию, социология, философия, включая эстетику, педагогика, менеджмент, урбанистика, регионоведение и др. Уместно рассмотреть основные типы креативности. Под научной креативностью понимается способность использовать любопытство и создавать новые идеи, видеть новые связи, находить новые способы решения задач; под культурной — способность использовать воображение и создавать оригинальные идеи и новые приемы интерпретации мира, выраженного в тексте, звуке и изображении; под экономической — динамический процесс, приводящий к инновациям в технологиях, практике деловых отношений, маркетинге, она тесно связана с получением конкурентных преимуществ; технологическая креативность — объединение других типов креативности².

Креатив и креативность в современном мире стали новыми точками развития и двигателями человеческого потенциала практически

¹ Смирнов, С. Н., Николаенко, Е. А. Статистика креативной экономики в России // Экономические и социальные проблемы России. — 2022. — № 4. — С. 61–76.

² Каменских, М. А. Теоретико-методические подходы к понятию «креативная экономика» и оценке уровня развития креативной экономики США и России // Методы анализа. — 2013. — № 20(323). — С. 16–20.

во всех сферах жизнедеятельности общества. Креатив — тот результат, который нужен людям для разных целей, а именно изменить и преобразовать то, что уже существует и сделать его ярким, современным, нужным. Формирование креативности привело к креативной среде, включающей в себя объединение креативного мышления и осуществление креативной деятельности личностей, которые хотят преобразовать окружающую действительность. Формирование креативности происходит в среде, где личность постоянно развивается; это пространство, где коммуникации играют важную роль в создании инновационной среды. Зачастую именно коллективная деятельность над созданием какого-либо проекта развивает креативное мышление в личности, а также способствует эффективному результату при совместном обсуждении или практической работе. Креатив является не только формой создания, но и вызывает действия на преобразование чего-либо. Креативу присуще развитое воображение с творческим и новаторским способом. Креативную среду невозможно создать без креативных организаций, ибо это условие взаимодействия креативных людей, процессов, идей и продуктов.

На современном этапе своего развития креативная экономика является значимой частью экономики России, однако ее роль меньше, чем у стран — лидеров развития креативной экономики. Доля креативных индустрий в России ежегодно увеличивается. Около 3% как мирового, так и российского ВВП приходится на долю креативной экономики; 7 млн предпринимателей задействованы в секторе сегодня¹. Согласно подсчетам экспертов, в Италии — 6,1%, Великобритании — 5,8%, Австралии — 5,7%².

Основные причины, по которым важно развивать креативную экономику на территориях, можно назвать следующие:

- повышение инвестиционного и туристического потенциала региона;
- создание новых рабочих мест;
- развитие других секторов экономики, особенно предприятий индустрии гостеприимства.

Активно развиваясь в регионах России, креативная экономика способствует переходу к инновационному типу развития. При этом

¹ Центр развития креативной экономики представил планы по развитию на 2024 год. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://asi.ru/news/197365/>

² Аузан, А. А., Бахтигарева, А. И., Брызгалин, В. А. Развитие креативной экономики России в контексте современных вызовов // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2022. — № 2 (54). — С. 213–220.

необходимо учитывать государственную поддержку, которую автор Т. В. Абанкина в своей работе разделила на несколько направлений: институциональная, грантовая и проектная поддержки; проведение ключевых общероссийских событий¹.

К институциональной поддержке можно отнести ряд ключевых документов концептуального характера и проектов, принятых на федеральном уровне, обеспечивающих системную государственную поддержку креативных индустрий и ее талантливых представителей, открывающих новые возможности для развития креативного сектора экономики, расширения межотраслевого взаимодействия между деятелями культуры, представителями бизнеса и государственной власти:

- «Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года», утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р.
- Проект Федерального закона «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». Новый закон поможет в дальнейшем развитии как государственной политики в области креативного сектора, так и в поддержке предпринимателей в этой сфере.
- Проект закона «О внесении изменений в Закон Российской Федерации “Основы законодательства Российской Федерации о культуре” в части закрепления института творческих (креативных) индустрий».
- Указ Президента Российской Федерации «О создании Общероссийской общественно-государственной организации “Российский центр оборота прав на результаты творческой деятельности”» от 28.06.2021 № 378.
- Создание Федерации креативных индустрий — самое крупное в России объединение творческих бизнесов, в федерацию вошли основные профессиональные союзы России, представляющие важнейшие направления креативной экономики.
- Союз креативных кластеров — профессиональное сообщество, развивающее креативные индустрии в России, которое объеди-

¹ Абанкина, Т. В. Креативная экономика в России: новые тренды // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2022. — № 2 (54). — С. 221–228.

няет более 640 резидентов и более 3000 креативных профессионалов.

- Региональный стандарт развития креативных индустрий. В нем представлен комплекс лучших практик в виде 12 рекомендуемых шагов для создания и предоставления региональных мер поддержки на уровне субъектов Российской Федерации и развития креативных индустрий. На основе стандарта регионы могут выстраивать собственную систему региональных мер поддержки креативных индустрий, вне зависимости от текущего уровня применяемых в субъекте Российской Федерации практик.

К грантовой поддержке следует отнести Фонд культурных инициатив, созданный в соответствии с Указом Президента Российской Федерации 17.05.2021. В 2021 г. этим фондом поддержаны проекты на сумму в 3,5 млрд руб., в 2022 г. — на сумму 8 млрд руб., в 2023—2024 гг. — на сумму 10 млрд руб. ежегодно. Эксперты СРГ принимали участие в разработке двух грантов Президентского фонда культурных инициатив. Один грант подавался от СРГ (собственная инициатива Союза в сфере поддержки развития креативных инициатив в городах), другой — от Фонда развития культурной, научно-образовательной и социально-экономической сфер территорий «Культурная столица». Последний грант получил финансирование и в настоящее время реализуется фондом с участием наших экспертов¹.

К проектной поддержке следует отнести инициативу социально-экономического развития РФ «Создание целенаправленной системы развития креативного сектора “Придуманно в России”», в рамках которой предусмотрена поддержка по 4 направлениям:

- новые форматы образования (творчество, интеллектуальная собственность, предпринимательство);
- инфраструктура и экосистемы развития креативных индустрий;
- инвестиции;
- «Волна спроса» и «Культурная карта 360».

В рамках проектного офиса создана экспертная группа. Открыт чат «CITYNET|Архипелаг» в Telegram, с помощью которого осуществляется координация работы экспертов, обсуждаются результаты уча-

¹ Умные, креативные города и креативная экономика. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.urb.ru/project-offices/umnye-kreativnye-goroda-i-kreativnaja-ekonomika/>

ствия в российских и международных мероприятиях и т.д. В рамках работы по формированию проектного офиса установлены контакты с Федерацией креативных индустрий, Экспертным советом по туристским и туристско-рекреационным кластерам Российской гильдии управляющих и девелоперов, Общенациональным союзом индустрии гостеприимства.

Экспертами офиса разработана концепция и осуществлено участие в различных конкурсах по развитию идеи формирования на базе Союза российских городов объединения «Креативные города России». Идея получила признание. Подготовлены несколько презентаций. Так, в апреле — июне 2022 г. эксперты Союза... приняли участие в конкурсе форума Агентства стратегических инициатив и Росконгресса «Сильные идеи для нового времени», инициированного Президентом РФ В. В. Путиным, с проектом «CITYNET | Креативные города России». Получена оценка экспертов АСИ по тематическому направлению «Развитие регионов». По итогам конкурса проект вошел в ТОП-1000 (из 19 460 проектов, заявленных на конкурс).

С этой же темой эксперты участвовали в акселерационной программе «Архипелаг-2022» (июль 2022 г.) и также получили высокую оценку проекта «CITYNET | Креативные города России». Сессии этой программы проводились с федеральными экспертами. Наши эксперты были среди организаторов секций «Умные города. Интеллектуальная страна», «Интеллектуальные технологии», а также форсайт-сессии «Интеллектуальная страна. Образ будущего».

Эксперты СРГ участвовали в 6 крупных форумах по тематике проектного офиса, собирая материал и проводя тематические исследования.

С 29 сентября по 1 октября 2022 г. выступили в качестве модератора трека: «Человеческий капитал в креативной экономике» на III Международном HR-саммите «Человеческий капитал страны: стратегии лидеров» [19].

К ключевым общероссийским событиям следует отнести:

- проведение Российской креативной недели;
- чемпионат творческих компетенций «АртМастерс»;
- присуждение Национальной премии в сфере креативных индустрий (Russian Creative Awards).

Реализация концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 г. и системных мер, предусмотренных Федеральным проектом «Придуманно в Рос-

сии», будет способствовать достижению следующих «Национальных целей развития Российской Федерации».

1. Возможность для самореализации и развития талантов.

2. Достойный и эффективный труд и успешное предпринимательство.

3. Цифровая трансформация.

Креативная экономика включает в себя не только креативные индустрии, т.е. производство товаров и услуг, но и пространство, в котором творческим людям будет комфортно создавать новые продукты. Креативные товары становятся достаточно широкой категории материальных продуктов, которые могут быть как единичного, так и массового производства, изготавливаться вручную или с помощью современного промышленного оборудования, иметь эстетическую ценность и функциональное назначение. Такие товары создаются, производятся и распространяются в коммерческих целях, но при этом обладают творческим содержанием, экономической и культурной ценностью. Такое пространство исследователь Чарльз Лэндри называет «креативный город» по названию одноименной книги. В своей работе он предоставляет такое определение креативного города как метода городского планирования, который дает людям возможность творчески мыслить и действовать, делая города более жизнеспособными и управляя воображением и талантом. Креативный город утверждает свою креативность всеми средствами коммуникации — в общении лицом к лицу, через печатные материалы, а теперь и через веб-сайты¹. Креативный город — место крайне привлекательное для инвестиций, так как инновации привлекают инвестиции. Абсолютно все инвесторы заинтересованы в том, чтобы вложить сегодня средства в то, что завтра принесет им немалую прибыль. Креативный город — это объединение в рамках города и региона творческих способностей (креативности) отдельных людей и сообществ для формирования экономически и социально благополучной городской среды. Креативный город — это пространство для творческой реализации жителей, конечной целью которого является создание инновационной среды. Такие мировые государственные центры, как Берлин, Лондон, Пекин, Вена, — это далеко не полный список городов, которые ежегодно привлекают миллионы туристов своими арт-кластерами и культурными пространствами. Доходы от туристов благоприятным образом отражаются на экономике этих городов, ведь

¹ Лэндри, Ч. Креативный город / пер. с англ. — Москва : Классика XXI в., 2006. — 399 с.

помимо прямых финансовых потоков от посетителей этих ЦСИ, музеев, театров, существует немалый мультипликативный эффект от посещения ресторанов, гостиниц, транспортных компаний и т.д.¹

Развитие понятия и сущности «город» часто рассматривается авторами в его культурном, социальном содержании как площадки формирования «стильных, современных образов», которые в рамках развития экономики впечатлений оказывают влияние на принятие решений его горожанами (жителями, туристами)².

Таким образом, в настоящее время экономическое развитие все больше зависит от усиления взаимосвязей между развитием инноваций в области технологии и креативной по содержанию активности. Отличия креативной экономики от классического экономического представления заключаются в том, что:

- а) главным инструментом в ней выступают знания;
- б) ресурсом является информация;
- в) продуктом являются инновации.

Креативная экономика объединяет следующие направления: «информационную экономику», «экономику знаний» и «инновационную экономику», т.е. это экономический сектор, в котором производятся, распространяются и потребляются продукты и услуги, связанные с творческой деятельностью (творческие индустрии)³.

Рассматривая содержание креативной экономики, можно сделать вывод, что она базируется на формировании новых идей, разработки новых продуктов, представляющие ценность для потребителя, принятии нетрадиционных, нестандартных, оригинальных управленческих решений в целях дальнейшего развития, для решения проблем и преодоления кризисных ситуаций, когда имеется потребность в новых путях развития, повышения конкурентоспособности в условиях рынка⁴.

¹ **Зотова, Л. Р.** Креативный город: творческие индустрии и развитие городов // Креативная экономика. — 2015. — 9(11). — С. 1465–1490.

² **Суминова, Т. Н.** Город в контексте экономики впечатлений // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2020. — № 5(97). — С. 90–96.

³ **Заборцева, Т. И., Белязина, А. В.** Креативная экономика и креативная география: методологические подходы и практика // Известия Иркутского государственного университета. Серия Науки о Земле. — 2019. — Т. 29. — С. 53–67.

⁴ **Артишева, Д. Д.** Креативная экономика: сущность и способ ее измерения / Д. Д. Артишева // Молодой ученый. — 2020. — № 14 (304). — С. 239.

2.2. Творческие индустрии как основа креативной экономики

Креативная экономика живет и развивается за счет креативных индустрий. Креативные индустрии формируют креативную экономику, а в целом креативные города и территории. Отметим, что понятие «креативная индустрия» не является новым. Обсуждение культурных индустрий традиционно начинается с Теодора Адорно, который вместе со своим коллегой Максом Хоркхаймером впервые предложил этот термин в 1947 г. в эссе «Индустрия культуры: просвещение как массовый обман» («The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception»). Прототипом определения «креативные индустрии» стал термин «индустрии культуры» (Т. Адорно и М. Хоркхаймер). Индустрия культуры понимается как разновидность товара, у которого есть производитель и потребитель¹. В конце 60-х гг. XX в. связь культуры и бизнеса начинает расти. Так, кино, телевидение, музыкальная и аудио-, видеозаписывающая индустрии усиливают свое значение в обществе и политике. 1970-е гг. ознаменовались переходом от господствовавшего ранее «индустриального» подхода к культуре, основанного на идее всеобщего просвещения, к постиндустриальной модели отношения общества и государства к культуре. Ключевую роль в этом переходе сыграли культурные индустрии, которые позволили выработать новые модели культурной деятельности, ориентированные на создание пространства возможностей творческой самореализации с учетом разнообразных вкусов и предпочтений в культуре². В конце 80-х гг. прошлого столетия на смену «культурным» приходят «творческие индустрии», ключевым моментом в определении которых является технологическое воспроизводство. Термин «креативные индустрии» был озвучен в 1994 г. в Австралии в докладе «Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy». В 90-е гг. XX в. наблюдается значительный рост использования компьютерных технологий, цифровой культуры и Интернета, что приводит к становлению креативных индустрий как основы креативной экономики³. Именно эти процессы предопределили появление рынков креатив-

¹ Кореньков, А. О. Инфраструктурные факторы развития креативных индустрий // Инновации и инвестиции. — 2022. — № 3. — С. 182–186.

² Зеленцова, Е. В. Творческие индустрии: теории и практики / Е.В. Зеленцова, Н. М. Гладких. — Москва : Классика XXI в., 2010. — 237 с.

³ Бураков, Н. А., Славинская, О. А. Креативные индустрии, экономический рост и рынки труда // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2022ю — № 2 (54). — С. 234–242.

ных индустрий, которые стали каналом движения товаров, работ, услуг креативной экономики.

Понятие креативной индустрии объединяет творческую и коммерческую составляющие современной экономической системы. Основположниками изучения креативных индустрий выступила научная школа Великобритании, США и Японии. В 1998 г. в документах Департамента культуры, медиа и спорта Правительства Великобритании впервые было сформулировано понятие «творческих индустрий» (creative industries), которые рассматривались как деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант, и которая несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности¹.

Термин включал в себя:

а) те виды культурной деятельности, которые не требуют общественного финансирования, являются коммерческими и способствуют повышению благосостояния населения;

б) все виды культурной деятельности (и коммерческие, и некоммерческие), которые направлены на выпуск культурной продукции и оказание услуг и, соответственно, связаны с массовым потреблением.

Было выделено в качестве креативных 13 отраслей: архитектура, ремесла, исполнительские виды искусства, дизайн, интерактивное программное обеспечение, мода, рынок искусств и антиквариата, музыка, производство фильмов и видео, издательское дело, телевидение и радио, программные и компьютерные услуги, реклама. Базовые формы развития креативных индустрий, основывающиеся на теоретических и практических разработках мировых ученых, определены в моделях департамента медиа, культуры и спорта Великобритании (UK DSMS model), функциональной модели (Symbolic texts model), модели концентрических кругов (Concentric circles model), модели Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO copyright model), модели креативных индустрий Института статистики ЮНЕСКО (UNESCO Institute for Statistics)².

¹ Гумерова, Г. И., Шаймиева, Э. Ш. Подходы к исследованию креативных индустрий для управления в цифровой экономике // Russian Journal of Economics and Law. — 2023. — Т. 17, — № 1. — С. 63–89.

² Шкарина, В. С. Креативная экономика: мировой опыт и вызовы для России // Вестник Московского ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). — 2022. — № 4. — С. 17–30.

Согласно сформулированному определению DCMS, креативные индустрии представлены как отрасли, берущие свое начало в индивидуальном творчестве, навыках и талантах и обладающие потенциалом для извлечения прибыли и создания рабочих мест за счет создания и использования интеллектуальной собственности. Данное определение является базовым до настоящего времени¹. В 2003 г. World Intellectual Property Organization (WIPO) выделил объекты авторского права в деятельности креативных индустрий. UNCTAD (2010 г.) креативные индустрии рассматривал с позиции выделенных подразделений верхнего и низового порядка, где верхнеуровневая творческая деятельность включает культурные мероприятия традиционного характера, обладает собственной организационно-управленческой основой, которая, предположительно, формирует гениальные произведения искусства, культуры². Творческая деятельность нижнего порядка, включающая рыночно-ориентированные виды деятельности, приносящие коммерческую ценность за счет снижения производственных затрат и связей с другими экономическими областями, опирается на те организационно-управленческие аспекты, которые активны в конкретный период времени.

Необходимо также отметить существование трех крупнейших мировых рынка креативной индустрии: Азиатско-Тихоокеанский (АТР), Европейский, Североамериканский. АТР стал сегодня крупнейшим в мире рынком креативной индустрии с максимальной концентрацией потребителей, высочайшим спросом на газеты и видеоигры, «дом» для ряда лидеров креативной индустрии. Основной акцент в развитии творческих индустрий делается на программное обеспечение, мультимедиа, 3D-технологии, рекламу и другие виды интеллектуальных продуктов. Примечателен и тот факт, что сегодня в Шанхайском университете работает автор концепции креативной экономики Джон Хокинс, основавший там Центр креативной экономики Джона Хокинса и определивший китайский рынок творческих индустрий самым активным в своем развитии. Начатое в Сеуле в 1990-е гг. стимулирование развития ИКТ и медийных технологий привело сегодня город на вер-

¹ Атлас креативных индустрий в Российской Федерации / Центр городских компетенций АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». Москва, 2021. — 555 с.

² Гумерова, Г. И., Шаймиева, Э. Ш. Подходы к исследованию креативных индустрий для управления в цифровой экономике // Russian Journal of Economics and Law. — 2023. — Т. 17. — № 1. — С. 63–89.

шину списка самых технологичных в мире. Колоссальные инвестиции в киберспорт сделали город лидером экспорта в этой сфере. Европейский рынок креативной индустрии базируется на уникальной концентрации организаций, связанных с историческим наследием, искусством и модой. Например, 7 из 10 самых посещаемых музеев мира являются европейскими. Из 69 креативных городов 30 — европейские. Великобритания — лидер на арт-рынке (особенно в области современного искусства). Развитие рынка креативной индустрии в США и Канаде связано с рынком креативных сервисов и аудиовизуальных медиа — телевидения, кинопроизводства и радио. Здесь сосредоточено наибольшее число потребителей цифрового культурного контента. В России, в отличие от международных практик, сектор креативной индустрии «Искусство и культура» (особенно в части культурного наследия) превосходит среднемировые показатели в 5 раз¹.

Многие авторы (Д. Тросби², Дж. О'Коннора³, Ч. Лэндри⁴, П. Линднера⁵, А. Скотта⁶, П. Холла⁷, Р. Флориду⁸) в своих исследованиях выделяют особенности и специфику креативных индустрий. В работе R. Florida исследуются показатели развития креативных индустрий, к числу которых исследователем отнесены численность специалистов в креативных индустриях, затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы⁹.

¹ Каверина, Н. А., Гретченко, А. И., Гретченко, А. А. Современное развитие креативных индустрий в России (опыт столицы и регионов) // Промышленность: экономика, управление, технологии. — 2019. — №1 (75). — С. 58–64.

² Тросби, Д. Экономика и культура / пер. с англ. И. Кушнareвой. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд. — Москва : Высшая школа экономики, 2018. — 256 с.

³ О'Коннор, Дж. Культурная политика как влияние: экспорт идеи «творческих индустрий» в Санкт-Петербург // Творческие индустрии в России. Культурные стратегии: экспертный клуб. — Вып. 3. — Москва : Институт культурной политики, 2004. — С. 12–34.

⁴ Лэндри, Ч. Креативный город / пер. с англ. — Москва : Классика XXI в., 2005. — 400 с.

⁵ Сигиневич, Д. Креативные индустрии: от теоретических моделей к реальным проектам (по материалам доклада профессора П. Линднера, март 2009 г.) // Новостная служба портала ГУ-ВШЭ.

⁶ Scott, A. J. The cultural economy of cities: Essays on the geography of image-producing industries. — London : Sage Publications Ltd, 2000. — 256 p.

⁷ Hall, P. Cities in Civilization. — New York : Pantheon, 2001. — 1184 p.

⁸ Флорида, Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 420 с.

⁹ Florida, R. The rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. — New York : Basic, 2002.

Другие авторы рассматривают креативные индустрии как:

— деятельность, в основе которой лежит индивидуальные (креативные) действия или «творческая энергия личности», которая несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и создающая новую ценность¹;

— молодой быстроразвивающийся экономический сектор, и обычно к нему относят такие отрасли, которые получают прибыль с творческого продукта, т.е. это товары и услуги, созданные в процессе творчества и обладающие экономической ценностью²;

— одно из важных направлений развития экономики Российской Федерации, обеспечивают следующие возможности: неограниченную воспроизводимость ресурсов для создания товаров/услуг; экономический рост за счет производства товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью; создание своего дела широкими слоями населения; стимулирование и содействие в развитии многих сфер экономики; открытие неограниченных возможностей для альтернативной занятости, сохранение и развитие человеческого капитала, в том числе в регионах и муниципальных образованиях, обеспечивая сбалансированное территориальное развитие; культурное развитие, повышение туристической привлекательности, узнаваемости локальных брендов; развитие и redevelopment территорий, повышение конкурентоспособности страны³;

— деятельность, основанную на индивидуальном творчестве и креативности, сопутствующим результатом которой выступает формирование добавленной стоимости и рабочих мест в процессе интеллектуального производства⁴;

— новое аналитическое определение индустриальных компонентов экономики, в которых креативность является исходным материалом, а контент или интеллектуальная собственность — результатом.

¹ Кузнецова, Н. В. Новая парадигма современности — креативная экономика // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. — 2022. — Т. 24. — № 1. — С. 15–37.

² Жупарова, А. С., Исмаил, Г. Ж. Экономика креативных индустрий: сущность и основные характеристики // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. — 2021. — № 3. — С. 36–45.

³ Королева, И. Б. Креативные индустрии в России и мире: состояние, тенденции и проблемы управления развитием / И. Б. Королева, И. Л. Соколова // Baikal Research Journal. — 2022. — Т. 13. — № 3. — С. 86–95.

⁴ Гамбеева, Ю. Н. Роль креативных индустрий в социально-экономическом развитии территории / Ю. Н. Гамбеева, В. М. Смей // Вестник Челябинского государственного университета. — 2021. — № 6 (452). — С. 89–96.

Таким образом, креативные индустрии представляют собой значительный и быстро растущий сектор, объединяющий совокупность отраслей, важных с точки зрения экономической политики¹.

Рассматривая различные подходы к определению креативных индустрий, исследователи выделяют четыре группы.

Первый подход заключается в характеристике креативных индустрий как набора определенных секторов, видов экономической деятельности. Этот подход поддерживается Джоном Хокинсом, британским исследователем вопросов креативных индустрий. Он считает, что характеризуемая область является еще одна отрасль экономики².

Второй подход предусматривает рассмотрение креативных индустрий как совокупности определенных профессий, что отражено в концепции «креативного класса», разработанной Ричардом Флоридой, американским ученым. В рамках характеризуемой теории сфера креативных индустрий основана на профессиях или сферах деятельности³.

Следующий, третий, подход анализирует креативные индустрии как целостное городское развитие, включающее концепцию «креативного города», предложенную Чарльзом Ландри, канадским ученым, международным советником по вопросам будущего городов⁴.

Четвертый подход рассматривает креативные индустрии как важную часть экономической системы, состоящую, по мнению Эндрю Скотта, британского экономиста, из совокупности работников, предприятий, учреждений, инфраструктур, каналов связи и иных активных компонентов⁵.

Согласно классификации ООН, в креативные индустрии входят четыре отрасли, в которых пересекаются культура, бизнес и технологии.

Во-первых, это культурное наследие, являющееся источником вдохновения для творчества и креативных индустрий. К нему относятся культурные достопримечательности (музеи, выставки, библиотеки), а также ремесла, праздники и фестивали традиционной культуры.

¹ Казакова, М. В. Культурные и креативные индустрии: границы понятий // Креативная экономика. — 2020. — Т. 14. — № 11. — С. 2875–2898.

² Морданов, М. А. Креативные индустрии как драйвер экономического роста // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15. — № 10. — С. 3725–3740.

³ Florida, R. Sonic city: The evolving economic geography of the music industry // Journal of Planning Education and Research. — 2014. — № 29. — P. 310–321.

⁴ Moore Ieva Cultural and Creative Industries concept — A Historical Perspective // Procedia — Social and Behavioral Sciences. — 2014. — № 110. — P. 738–746.

⁵ Allen, S. Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions // Journal of Urban Affairs. — 2006. — № 28(1). — P. 1–17.

Второй отраслью является искусство, включающее индустрии исполнительского (живое исполнение, опера, кукольный театр и другие) и изобразительного искусства (арт-рынки, антикварные салоны, живопись, фотография).

Третья отрасль — медиаиндустрии, включающие печатную продукцию и публикации, аудиовизуальную культуру и новые медиа (видеоигры, программное обеспечение).

Четвертая — отрасль функционального креатива. Это секторы, производящие функциональные товары и услуги, такие, например, как: дизайн (дизайн интерьера, графический дизайн, мода, ювелирные изделия, игрушки), новые медиа (программное обеспечение, видеоигры и цифровой творческий контент), креативные услуги (архитектура, реклама, культурные и туристические услуги, научные исследования и разработки, цифровые и другие смежные услуги)¹.

Необходимо отметить, что понятие творческих (креативных) индустрий непосредственно связано с региональной и национальной спецификой и отличается от страны к стране; универсального прикладного понимания креативных индустрий в мире не существует.

В России официального, законодательного определения креативных индустрий пока нет. Дискуссии о подходах к определению креативного сектора, о составе креативных индустрий активно продолжаются. Впервые официальное понятие «креативные индустрии» появилось в документе «Основы государственной культурной политики», утвержденном Указом Президента РФ в 2014 г. В документе устанавливается перечень видов деятельности, которые отнесены к сфере креативных индустрий: промышленный дизайн и индустрия моды, музыкальная индустрия и индустрия кино, телевидение и производство компьютерных игр, галерейный бизнес, издательский бизнес и книготорговля, рекламное производство и средства массовой информации².

Тем не менее эксперты отмечают, что перечень оказался неполным; в частности, в него не попали ремесла и художественные промыслы, анимация, новые медиа и другие современные виды творческой деятельности. Таким образом, в России пока не удалось сформировать единое понимание, которое разделялось бы всеми заинтересованным участниками процесса, и, соответственно, закрепить легальное

¹ Зотова, Л. Р. Креативный город: творческие индустрии и развитие городов // Креативная экономика. — 2015. — № 9(11). — С. 1465–1490.

² Указ Президента Российской Федерации от 24.12.2014 № 808 «Об утверждении основ государственной культурной политики» // Официальный сайт Кремля. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/39208>

определение креативных индустрий. Исходя из этого, можно ориентироваться на определение, которое сейчас зафиксировано в Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 г., утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р «Творческие (креативные) индустрии — сферы деятельности, в которых компании, организации, объединения и индивидуальные предприниматели в процессе творческой и культурной активности, капитализации и коммерциализации прав интеллектуальной собственности производят товары и услуги, обладающие экономической ценностью, в том числе обеспечивающие формирование гармонично развитой личности и рост качества жизни российского общества»¹.

Из приведенного определения можно выделить ключевые признаки креативной индустрии:

- творческая активность;
- наличие у компаний интеллектуальной собственности;
- производство товаров или услуг.

В «Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» была предложена следующая группировка экономических сфер деятельности организаций:

- индустрии, основанные на использовании историко-культурного наследия (народно-художественные промыслы и ремесла, музейная деятельность);
- индустрии, основанные на искусстве (театр, музыка, кино, анимация, живопись, деятельность галерей);
- современные медиа и производство цифрового контента (кино-, видео-, аудио-, анимационное производство, обработка данных и разработка программного обеспечения, виртуальная и дополненная реальность, компьютерные и видеоигры, блогерство, печатная индустрия, средства массовой информации, реклама и пр.);
- прикладные творческие (креативные) индустрии (архитектура, промышленный дизайн, мода, гастрономия и т.п.)².

¹ Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р «Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» // КонсультантПлюс: сайт. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://government.ru/docs/all/136723>

² Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления

Креативные индустрии относятся к четвертичному сектору экономики, основывающемуся на генерации и распространении знаний и информации, а также экономически успешных продуктов, имеющих некую культурную ценность. Творческие индустрии — это деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант, которая может создавать добавленную стоимость и рабочие места путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности. Основная задача творческой индустрии — создать и реализовать «творческий продукт». Творческие индустрии производят товары и услуги, включая и идеи, которые затем становятся ресурсами для инновационного процесса и других отраслей экономики как в научном, так и в технологическом смысле.

В России процесс развития креативных индустрий находится на этапе становления, они идентифицированы в качестве видов экономической деятельности, целью которых является создание добавленной стоимости и рабочих мест через культурное (художественное) и (или) креативное выражение, а их продукты и услуги — результат индивидуального творчества. Креативные индустрии позволяют генерировать прибыль; создавать новые рабочие места, индустрии; способствовать росту выпуска традиционных видов продукции; модернизировать промышленные процессы; содействовать реструктуризации производства; создавать новые рынки и «мягкие» инфраструктуры для культурного туризма; улучшать промышленную инфраструктуру и инвестиционное окружение; способствовать возрождению пришедших в упадок городских районов; усиливать конкуренцию и дать толчок инновационному развитию; обеспечивать рост торговли; увеличивать производительность труда и количество высококвалифицированных человеческих ресурсов.

Выделяют несколько отличительных черт присущих экономике креативных индустрий, такие как: непрерывное инновационное развитие; опора на человеческий капитал; инвестиции в новые технологии и проектные разработки; высокая наукоемкость производства продукции; преобладающая доля наукоемкой продукции в ВВП страны; высокая конкурентоспособность; комплексное производство, имеющее межотраслевой характер; высокий уровень образования и профессио-

их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» // Правительство России. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVixBCjIAtAya8FAVDUfP.pdf>

нальной подготовки работников индустрии; правовая защита интеллектуального капитала.

Поскольку мировая экономика сосредоточена в основном в информационном и инновационном капиталах, то можно утверждать, что внимание к креативным индустриям в России позволит повысить имидж нашей страны в мировом экономическом пространстве, а также выступит перспективным направлением экспортной политики государства¹.

Креативные индустрии — стремительно растущий сектор экономики, основанный на капитализации интеллектуальной собственности, представляет коммерческие продукты на основе творчества, интеллектуальной собственности и культурных ресурсов². Креативный сектор активно развивается в мире, обгоняя по темпам роста, например, в Германии — химическую промышленность, а в Южной Корее стал драйвером развития экспорта страны. Сейчас, по данным АСИ, вклад креативных индустрий в экономику России составляет 4,87% ВВП. В этом секторе экономики около 760 тыс. юридических лиц с общим объемом выручки более 12,6 трлн руб., а число занятых превышает более 1,5 млн человек. Согласно принятой правительством концепции развития креативных индустрий, к 2030 г. их доля в экономике страны должна вырасти до 6%, в структуре мирового экспорта — до 3,5%. А доля занятости в креативных профессиях увеличится с 4,67 до 15%³.

В мировом экономическом пространстве наибольшее распространение получили три модели креативных индустрий⁴:

- 1) креативные индустрии как креативные кластеры;
- 2) креативные индустрии как креативные услуги;
- 3) креативные индустрии — креативные люди.

2.3. Креативные индустрии как креативные кластеры

Важнейшим условием развития креативных индустрий в экономике знаний выступает свобода и коммуникации. Поэтому, как прави-

¹ Шкарина, В. С. Креативная экономика: мировой опыт и вызовы для России // Вестник Московского ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). — 2022. — № 4. — С. 17–30.

² Ваховская, М. Ю. Креативные индустрии: перспективы развития в Республике Крым // Экономика. Право. Инновации. — 2023. — № 1. — С. 37–45.

³ В России законодательно закрепят понятие «креативная экономика». — [Электронный ресурс]. — URL: <https://asi.ru/news/195857/>

⁴ Яковлев, В. Ю. Основания культурных и креативных индустрий как явления современного общества // Международный журнал исследований культуры. — 2017. — № 1(26). — С. 15.

ло, самоорганизации субъектов креативных индустрий в коммуникативных пространствах порождает неформальные пространства коммуникаций, называемые креативным кластером. Понятие кластера введено Майклом Портером в работе «Международная конкуренция», где кластер или промышленная группа рассматривается как группа соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга¹.

Кластер — это сообщество фирм, тесно связанных отраслей, которые взаимно дополняют друг друга и способствуют росту собственной конкурентоспособности. Кластеры помогают не только увеличивать прибыль, но и способствуют инновациям, самореализации людей и налаживанию отношений в сообществе. Для творческих людей очень важна приятная, стимулирующая атмосфера, поэтому они предпочитают селиться рядом друг с другом, таким образом начинает формироваться кластер². Характерной чертой креативных кластеров является хорошо продуманная инфраструктура, которая удобна как для посетителей, так и для самих предпринимателей. Основной задачей является создание зоны, которая являлась бы не просто местом отдыха, но также стала пространством, объединяющим людей различных профессий и возрастов и способствующим их творческому развитию.

В современной теории понятие «креативный кластер» трактуется более широко. Считается, что креативный кластер — это место, где продукты не только производятся, но и потребляются. Поэтому часто авторы рассматривают модель территориального кластера креативных индустрий как организационное взаимодействие хозяйствующих субъектов в процессе реализации видов экономической деятельности, соответствующих креативным индустриям, в целях удовлетворения индивидуальных или коллективных потребностей в товарах или услугах, характеризующихся творческим содержанием и обладающих интеллектуальной собственностью. Независимо от вида экономической деятельности, определяющего ядро креативного кластера, следует обозначить принципы его формирования для участников и основные отличительные особенности от других видов кластеров. К основным принципам формирования кластера креативных индустрий следует отнести:

¹ Портер, М. Портер, М. Е. Международная конкуренция / под ред. В. Д. Щетинина. — Москва : Международные отношения, 1993. — 896 с.

² Казакова, С. А, Кривошеева, Т. М. Концептуальные средства размещения как элементы креативных кластеров // Сервис в России и за рубежом. — 2015. — №5(61). — С. 158–172.

интеграцию и кооперацию как различных типов объединений в совместной деятельности всех участников; функциональную взаимосвязь акторов в процессе реализации определенного вида (видов) экономической деятельности и производства товаров услуг; комплексность, предусматривающую организацию основных и обеспечивающих процессов в реализации видов экономической деятельности кластера; координацию в деятельности всех участников; юридическую самостоятельность акторов; создание условий для внедрения результатов интеллектуальной деятельности и научных знаний с минимальными затратами; производство товаров или услуг с высокой добавленной стоимостью; создание дополнительных рабочих мест для экономически эффективного использования творческого капитала человека; клиентоориентированность продукции производства (товаров и услуг); локализацию кластера, т.е. связность между направлениями развития кластера и специализацией определенной территории; сохранение историко-культурных традиций и народных промыслов в национальном культурном суверенитете и территориальной привлекательности территорий (регионов) России; рост ответственности перед обществом и государством за формирование национального культурного кода России. Исходя из отличительных особенностей, характеризующих креативный кластер, становится возможным определить основные факторы, способные оказать существенное влияние на формирование трендов в развитии креативных индустрий в российской экономике. К ним следует отнести:

- формируемые механизмы государственной поддержки развития креативных индустрий, рассматривая этот сектор экономики как предпринимательский;

- специализацию развития территории и ее инвестиционную привлекательность с позиций наличия или формирования объектов историко-культурного материального и нематериального наследия, историко-культурных традиций и народных промыслов, туристской привлекательности территории;

 - дизайн-проектирование объектов, среды, пространства;

 - цифровую трансформацию процессов продвижения товаров и услуг до потребителя, включая формирование цифрового контента информации о товарах и услугах;

 - активизацию процессов создания и коммерциализации использования объектов интеллектуальной собственности во всех сферах экономики;

— комплексное связанное экономическое развитие определенной территории при эффективном использовании имеющегося творческого потенциала хозяйствующих на ней субъектов и трудоспособного населения.

В Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 г. креативный кластер рассматривается как взаимосвязанные организации и предприятия, размещенные на территории компактно расположенных объектов недвижимости. Креативные кластеры развиваются управляющей компанией под единым брендом и объединяют резидентов (арендаторов) из секторов творческих (креативных) индустрий, субъектов творческого (креативного) предпринимательства в целом, имеют необходимую инфраструктуру для творческой и (или) предпринимательской деятельности, являются центром для создателей и потребителей творческого продукта и позитивно воздействуют на территорию своего присутствия¹.

Таким образом, сущность креативных кластеров состоит в том, чтобы сконцентрировать в одном районе множество креативных людей, создавая для них благоприятные условия. Именно на этих территориях создается место с «творческой атмосферой». Впоследствии данный район становится популярным и модным, на него начинают обращать внимание инвесторы и крупные девелоперы, подобные территории могут менять облик города и делать его более привлекательным не только для людей творческих профессий.

Кластеры формируются на базе ключевых ресурсов региона. Их участниками, помимо организаций, обеспечивающих реализацию продуктов и услуг в сфере культуры, могут стать администрации муниципалитетов, научно-исследовательские и образовательные учреждения, профессиональные и общественные объединения и т.д. К основным детерминантам креативного кластера некоторые авторы относят: историко-культурное наследие, социальный капитал, высокий уровень взаимодействия с внутренней и внешней средой, высокую концентрацию талантливых высококвалифицированных людей и наличие устойчивой научно-исследовательской базы, развитие инновационной инфраструк-

¹ Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» // Правительство России. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVlxBcJlAtAya8FAVDUfP.pdf>

туры и сеть формальных и неформальных связей, значительные финансовые ресурсы и государственное содействие (может быть в форме нормативно-правовой либерализации креативной деятельности, инвестирования, предоставления грантов и рабочего пространства).

Первые российские креативные кластеры начали появляться в центре России. Считается, что городом-первооткрывателем таких площадок стала Москва и арт-кластеры: «Красный октябрь», Artplay, Флаккон, Винзавод и др. После 2008 г. их количество начало увеличиваться по всей стране. Начиная с 2021 г. в России стала действовать программа по созданию креативных кластеров на месте промзон. Сегодня примеры креативных кластеров есть по всей стране. Например, в Норильске в 2016 г. открылась полярная арт-резиденция PolArt. Это программа музейно-выставочного комплекса «Музей Норильска» по поддержке современного искусства. Резиденция была открыта при поддержке администрации города и компании «Норильский никель». У PolArt-резиденции есть важная миссия — сконструировать образ будущего Норильска и создать условия для его воплощения.

Центр современного искусства «Заря», Владивосток, — швейная фабрика с более чем 100-летней историей. В 2013 г. в пространствах швейной фабрики появился офисно-торговый комплекс. Здесь работают не только разные бизнесы, но и создан Центр современного искусства «Заря». Миссия «Зари» — представление в Приморье лучших достижений современной культуры России и мира, поддержка местного художественного сообщества.

Креативный кластер «Лето на заводе» в Сысерти. История Сысерти началась в 1732 г., когда под Екатеринбургом был основан завод Турчаниновых — Соломирских. В прошлом на сысертском заводе выплавляли чугун, производили пушки, ядра и якоря. После 1997 г. предприятие перешло в частные руки и постепенно приходило в упадок.

В 2019 г. появилась архитектурная концепция «Лето на заводе». Сразу после этого активисты придумали одноименный фестиваль — проект тактического благоустройства территории между двумя цехами. Задумка нашла широкую поддержку. Активисты очистили территорию завода от мусора и создали сезонную площадку для резидентов и мероприятий. В 2021 г. там начал работать полноценный креативный кластер с кафе, лекторием, экскурсиями и выставками.

Арт-кластер «Станкозавод» в Самаре. «Станкозавод» был основан в 1873 г. После закрытия завода пространство долгое время оставалось бесхозным. А в сентябре 2022 г. после масштабной реконструкции там открылся центр труда и отдыха «Станкозавод». Теперь на четырех

этажах здания работают различные компании, открыты магазины и шоурумы, проводятся выставки. На площадке также могут проводиться концерты. На крыше завода разместится многофункциональное пространство с амфитеатром.

Культурное пространство Textil в Ярославле — яркий пример того, как на одной территории могут гармонично сосуществовать действующее индустриальное производство и постиндустриальное арт-пространство. Textil находится на территории действующей фабрики «Красный Перекоп», наследницы Ярославской Большой мануфактуры. Миссия этого пространства в том, чтобы, опираясь на активных людей и культурно-исторические ресурсы, дать новую жизнь фабричному району в Ярославле, связать его с городом и горожанами, открыть туристам.

Культурное пространство «Каменка» в Красноярске. На месте постепенно приходившего в упадок бывшего ДК «Сибтяжмаш» в 2013 г. была открыта арт-резиденция «Каменка». Проект соединяет в себе резиденцию сибирских мануфактур, мастерские общественного пользования, площадку для проведения мероприятий и парковое пространство.

Примечательно то, что создатели «Каменки» активно занимаются ревитализацией окружающего пространства. Им удалось преобразить прилегающий заброшенный парк, где теперь регулярно проводятся различные фестивали и мероприятия¹. Приведена лишь малая часть примеров формирования и развития кластеров России, сегодня их намного больше.

Составляющим элементом креативного кластера могут быть и средства размещения, которые несут творческую, креативную нагрузку. Рассматривая концептуальное средство размещения как элемент креативного кластера, как носитель результатов творческой деятельности, необходимо учитывать, что в основе создания концептуальных средств размещения лежит определенный концепт, идея. Основными видами такого рода средств размещения являются отели, которые себя позиционируют, как бутик-, дизайн- и арт-отели. Бутик-отель представляет собой отель, над проектом которого поработал креативный дизайнер. Термин «бутик-отель» подчеркивает уникальность, индивидуальность и своеобразие интерьера отеля. Ближе к бутик-отелю понятие «дизайн-отель». Некоторые авторы находят различие в этих поня-

¹ Креативная экономика и творческие кластеры: какую пользу они приносят городу? — [Электронный ресурс]. — URL: [HTTPS://МОЯ-НАХОДКА.ПФ/NEWS/KREATIVNAYA-EKONOMIKA-I-TVORCHESKIE-KLASTERY/](https://moja-naxodka.pf/news/kreativnaya-ekonomika-i-tvorcheskie-klastery/)

тиях, заключающееся в том, что в бутик-отеле на первое место ставится роскошь, а в дизайн-отеле главным является новшество и оригинальность дизайна.

Для более глубокого понимания условия формирования и развития креативного кластера необходимо выделить следующую классификацию:

— по пространственной расположенности, территориальным локализованным кластером, в котором деятельность всех участников сконцентрирована в пределах определенной территории при высокой концентрации видов экономической деятельности, относящихся к креативным индустриям;

— по количеству участников кластер может быть многочисленным и малочисленным, но в любом случае реализующим несколько видов экономической деятельности, относящихся к креативным индустриям;

— по количеству видов экономической деятельности кластер может быть широким в рамках реализации многих видов экономической деятельности и специализированным, если реализуются смежные виды экономической деятельности во взаимосвязи с основным;

— по степени участия в совместной деятельности участников кластера следует выделить кластеры со взаимосвязанными участниками по отношению к конечному продукту потребления и не взаимосвязанные с ним;

— по степени соответствия государственной политике кластеры могут быть целевыми, создаваемыми в соответствии с утвержденными федеральными или региональными программами, и инициативными, создаваемые исключительно для коммерческих целей извлечения прибыли¹.

Креативные кластеры — места для жизни и работы, где производятся и потребляются культурные, интеллектуальные продукты. Эти места становятся домом для некоммерческих предприятий, культурных учреждений, арт-объектов и отдельных художников, а также научных парков и медиацентров, иногда под одной крышей собираются все форматы.

Таким образом, кластеры творческих индустрий перестали быть просто точками притяжения людей, а стали функциональными пространствами, где можно работать, общаться, обсуждать, творить и создавать, одному или в коллективе.

¹ Наумова, О. Н. Кластеризация креативных индустрий в развитии региональной экономики // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. — 2023. — Т. 14. — № 2. — С. 81–90.

2.4. Креативные индустрии как креативные услуги

Современный мир все больше ставит перед бизнесом задачу производства креативных товаров и услуг. Креативность становится все более важной в бизнес-среде, так как позволяет создавать уникальные продукты, привлекающие внимание потребителей. К креативным индустриям относятся направления экономики, в основе которых лежит продажа товаров и услуг, ставших результатом интеллектуальной деятельности. При этом большую роль в производстве таких товаров и услуг играет развитие технологий и инноваций. Это научно-исследовательская деятельность, дизайн, телевидение, музыка, мода, архитектура и другие сферы. Креативные услуги, в свою очередь, — это услуги, которые отличаются от обычных своим нестандартным подходом и оригинальностью. Они могут быть связаны с различными сферами, такими как дизайн, маркетинг, разработка программного обеспечения и т.д. Важным аспектом создания креативных услуг является также индивидуальный подход к каждому клиенту. Каждый клиент имеет свои потребности, цели и боли, поэтому услуга должна быть разработана именно под него. Соответственно, и от степени исключительности складывается потенциальный уровень ценообразования. Именно персонализированный подход, креативность и гибкость в работе с клиентом позволяет создавать уникальные и эффективные услуги.

Сейчас в РФ действуют около 20 законов, регулирующих деятельность креативных индустрий, в том числе кинопроизводство, информационные технологии, архитектуру. Правоприменение в сфере креативных индустрий по видам деятельности распределено между более чем 10 органами исполнительной власти¹.

В законопроекте предлагается закрепить понятие «креативные индустрии», под которым понимается экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, распространением и реализацией креативных продуктов, обладающих уникальностью и экономической ценностью.

Под креативным продуктом понимается результат интеллектуальной деятельности, а также продукция, услуги, работы, стоимость которых в значительной степени обусловлена использованием резуль-

¹ Принят в первом чтении законопроект о развитии креативных индустрий. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://duma.gov.ru/news/58384/>

татов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации. В законе также предлагается закрепить понятия «субъекты креативных индустрий», «креативный кластер» и «меры государственной поддержки субъектов креативных индустрий».

Креативный товар — это товар, который отличается от обычных товаров своим уникальным, оригинальным и креативным дизайном, формой, функциональностью или иными свойствами. Такой товар может быть создан как вручную, так и с помощью современных технологий. Креативные товары служат нам и как предметы декора, так и как бытовые предметы, одежды, аксессуаров, игрушек и т.д. Они могут быть выполнены из различных материалов, таких как дерево, металл, керамика, текстиль и др. Креативный товар имеет большую ценность в сравнении с обычными товарами благодаря своей оригинальности. Он может послужить отличным подарком, дополнением к интерьеру или использоваться для повседневного пользования. Одним из ключевых факторов создания креативных товаров и услуг является инновационный подход. Необходимо постоянно искать новые и необычные решения, которые позволяют решать проблемы клиента более эффективно и креативно. Эту проблему часто решают новые технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность. Одним из самых важных факторов создания креативных товаров и услуг является творческий процесс. Творческий подход позволяет искать нестандартные и необычные решения, что, в свою очередь, приводит к созданию креативных и уникальных продуктов¹.

2.5. Креативные индустрии — креативные люди

Развитие креативной экономики позволит преодолеть социальную замкнутость, усилить социальную защищенность в творческих профессиях, втянуть в орбиту «таланты различных групп эксцентриков и нонконформистов, прежде исключенных из его экономики», предложить новые формы занятости и организации трудовой деятельности, преодолеть рамки прежней организационной эпохи, реально сделав возможной трудовую и профессиональную мобильность. Одним из наиболее перспективных направлений сохранения рабочих мест и создания новых являются творческие (креативные) индустрии, неразрыв-

¹ Игнатьева, А. А. Креативные товары и креативные услуги: понятие и особенности создания / А. А. Игнатьева // Молодой ученый. — 2023. — № 11(458). — С. 83–84.

но связанные с творческой деятельностью человека, которая не может быть автоматизирована. Кроме того, сектор творческих (креативных) индустрий открывает широкие возможности для альтернативной занятости, в том числе для женщин, молодежи и лиц с ограниченными возможностями здоровья, что особенно актуально в период кризисных явлений в экономике¹. Спрос на талантливых людей и их услуги сейчас как никогда высок. Согласно исследованиям, наиболее типичный представитель российского креативного класса — молодой мужчина в возрасте 25–34 лет с высшим образованием. Однако на протяжении последних лет прослеживается тенденция старения этой категории работников (что в целом соответствует общероссийским трендам развития рынка труда).

Креативный класс в России неоднороден по своей структуре. Немногим менее половины (43,4%) всех занятых приходится на две профессии — специалистов по рекламе и маркетингу (24,4%) и разработчиков программного обеспечения (19%), около 68% занятых в этом сегменте — на десять творческих профессий. Интересно, что по специальности работают только около половины занятых в творческих профессиях в России. При этом наиболее важными для выполнения трудовых обязанностей оказались именно профессиональные навыки, непосредственно относящиеся к работе, а также навыки использования профессиональной документации и цифровые компетенции. Среди универсальных навыков наибольшим спросом на «творческом рабочем месте» пользовались многозадачность, умение принимать решение, навыки поиска новых идей и стрессоустойчивость².

Ричард Флорида определяет креативный класс как индивидов, генерирующих экономические ценности, создавая творческий продукт, т.е. работая как художники, творцы. Эти творения — новые формы и модели, которые можно использовать и распространять в силу их важности и значимости. В центре размышлений Ричарда Флориды находится проблема человеческого капитала, креативного класса и его вли-

¹ Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года» // Правительство России. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunV1xBcJlAtAya8FAVDUfP.pdf>

² Забегаева, И. Креативная индустрия 2023. — [Электронный ресурс]. — URL: <http://step-by-step.ru/news/research/15064/>

яния на развитие городской среды. Ричард Флорида обозначил в своих трудах два элемента творческого класса.

1. Основа креативного класса. Это специалисты-обозреватели и мастера-теоретики, инженеры, художники, аналитики. Взгляды этих людей ложатся в основу общественной мысли, суждений и мнений людей. Доход для этого креативного элемента заключается в создании проблематики.

2. Сектор технологий, коммерции и юридическая сторона креативных кадров. Эти люди непосредственно занимаются устранением проблем своей сферы посредством креативных решений. Как правило, такие люди умны, имеют высокий уровень образования, способны придумывать методы и продукты, находящие широкое применение, но это не входит в профессиональные обязанности. Чаще они комбинируют стандартные подходы, но при определенных условиях могут перейти в ядро креативного класса. Развитие креативных индустрий приводит к тому, что страны и города начинают конкурировать за человеческий потенциал и всячески стараются привлечь к себе творческий класс. По Ричарду Флориде, именно люди решают, какой город будет развиваться, а какой нет, где появятся перспективы, а где закроются возможности. Ричард Флорида называет это концепцией трех «т»: 1) технологии; 2) талант; 3) толерантность¹.

Креативный класс — это люди, которые способны выйти за рамки привычного понимания предмета, которые могут заглянуть в будущее. Практика показывает, что с развитием креативного класса происходит развитие городского пространства и территории в целом. Для того чтобы успешно развиваться городу, региону, необходимо приложить усилия для привлечения креативного класса. Креативному классу свойственны определенные ценности, являющиеся новыми для современного общества. Их можно объединить по следующим трем основным направлениям.

1. Индивидуальность. Представителям креативного класса важна возможность самоутверждения. Они не желают слепо подчиняться инструкциям организации и следовать традиционным общим нормам.

2. Меритократия. В креативном классе ценятся личные достижения и заслуги. Люди ставят перед собой определенные цели, а затем работают, чтобы их добиться. Для этих людей деньги не являются основным показателем успеха. Креативный класс образуют люди амби-

¹ Florida, R. The Rise of the Creative Class And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. — New York, 2002.

циозные, для которых важен профессиональный рост, обеспеченный собственными усилиями и способностями.

3. Разнообразие. Ценятся компании, где можно видеть разных людей. По мнению Флориды, склонность к разнообразию свойственна творческим людям с высоким уровнем образования.

В заключение, обобщая все вышеперечисленное, можно сделать вывод, что дефиниция «креативная экономика» в понимании исследователей XXI в. — это не только экономика знаний, но и интеллектуальный прорыв креативного класса в экономическом развитии, а также экономическое благополучие и благосостояние сочетания творчества и экономики. Креативная экономика, таким образом, предстает как совокупность специфических социально-экономических отношений, возникающих по поводу производства, распределения, обмена и потребления, основанных на нестандартных, нетрадиционных, не копируемых идеях, концепциях, стратегиях и подходах, позволяющих эффективно решать социально-экономические проблемы. Являясь основой для культурного туризма, креативные индустрии способствуют созданию территориального бренда, формированию региональной или городской идентичности, возрождению территорий, выходу из политического кризиса путем появления новых, достаточно креативных методов и идей, решению социальных задач разного уровня.

ГЛАВА 3. ЭКОНОМИКА ВПЕЧАТЛЕНИЙ КАК НОВЫЙ ТРЕНД В РАЗВИТИИ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

3.1. Особенности развития экономики впечатлений в индустрии туризма и гостеприимства

Постиндустриальная экономика, результатами которой стали увеличение потребительского выбора, тенденции кастомизации и персонализации продуктов, предлагаемых потребителю, развитие маркетинга и повышение конкуренции, а также ряд других факторов усложнили потребительский поиск и выбор. Сегодняшний потребитель выбирает товар не только за его функциональные качества и известный бренд, но и за те ощущения и впечатления, которые он получит от использования этого продукта. Современные мировые тенденции развития свидетельствуют о формировании экономики впечатлений. Этот феномен изучали многие ученые и практики. Исследования в области экономики впечатлений достаточно быстро стали популярными в зарубежной и отечественной литературе и находятся на очень ранней стадии развития¹.

Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор в 1999 г. одними из первых обратили внимание на то, что экономика впечатлений приносит больший доход, чем экономика услуг. Относительно новое понятие «экономика впечатлений» появилось в современном контексте благодаря книге Джозефа Б. Пайна и Джеймса Х. Гилмора «Экономика впечатлений: как превратить покупку в захватывающее действие», в которой впечатления определяются как четвертое экономическое предложение, наряду с сырьем, товарами и услугами², которое так же разительно отличается от услуг, как услуги от товаров. Авторы книги утверждают, что «открытое впечатление возникает тогда, когда компания целенаправленно использует услуги как сцену, а товары — как декорацию для того, чтобы увлечь клиента. Сырье равноценно, товары материальны,

¹ Экономика впечатлений: как превратить покупку в захватывающее действие / Джеймс Х. Гилмор, Джозеф Б. Пайн II. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 384 с.

² Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика — на культуру. Курс лекций / А. А. Аузан, Е. Н. Никишина — Москва : Экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, 2021. — 200 с.

услуги нематериальны, а впечатления незабываемы»¹. По мнению авторов, для успешного ведения бизнеса одних только товаров и услуг уже недостаточно. Потребителям наскучила обычная продукция, они желают получить эксклюзивный товар, созданный с учетом их предпочтений, да еще соответствующий их внутреннему миру. Поэтому, как считают авторы, в настоящее время зарождается новая экономика — экономика впечатлений, ориентированная на ощущения потребителя. В рамках этой экономики авторы предлагают отказаться от обычных отношений между компанией и клиентами; вместо этого компания должна стать «режиссером впечатлений», а клиенты — «зрителями» или «гостями»². Это утверждение стало основой разнообразных управленческих решений действующих предприятий сферы услуг, ориентированных на взаимодействие как с клиентами, так и с партнерами.

«Экономика опыта», или «экономика впечатлений», — относительно новый термин, описывающий новую модель потребления, за которой, как считают эксперты, стоит будущее. Она существенно отличается от прежних экономических моделей и по содержанию, и по исполнению в условиях цифровизации экономики и развития искусственного интеллекта. Можно выделить два подхода к анализу данного понятия (рис. 3.1.)

<p>«Экономика впечатлений» – новая экономика, ориентированная на ощущения потребителя</p>	<p>«Экономика впечатлений» – основа которой особая «потребительская ценность»</p>
<p>Дж.Б. Пайн, Дж.Х. Гилмор «Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие». Основа подхода – совершенствование маркетинговых стратегий за счет расширения спектра впечатлений, которые получает потребитель от необходимого ему товара или услуги</p>	<p>Основа подхода - потребительская цель. Потребитель в условиях удовлетворения своих потребностей все чаще ищет новые впечатления, а не саму реализацию потребности за счет приобретения товара или услуги. Впечатление становится некой потребительской целью</p>

Составлено автором по материалам источника [12]

Рис. 3.1. Подходы к анализу понятия «экономика впечатлений»

К основным тенденциям в развитии экономики впечатлений нужно отнести следующие.

¹ **Pine, П В. D.** The experience economy: work is theatre & every business a stage» / П В. D. Pine, Н. D. Gilmore. — Boston : Harvard Business School Press, 1999. — 381 p.

² **Джозеф, Б. Пайн П, Х. Гилмор, Д.** Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — Москва : Вильямс, 2005.

1. Люди все чаще тратят деньги не на удовлетворение потребностей, а на новые ощущения. Это явление сложно поддается описанию в классической модели потребления. Согласно исследованиям, вне зависимости от инфляции и политических циклов, люди склонны сокращать потребление, чтобы тратить деньги на впечатления. Статистика подтверждает теорию «экономики впечатлений» как в Европе, так и в России. Согласно статистике *Barclaycard* по транзакциям жителей Великобритании, они регулярно сокращают свои траты на бытовую технику, автомобили и даже питание — в пользу баров, ресторанов, кино-театров и других видов досуга.

2. Вещи перестали показывать статус, теперь это делают впечатления, которыми делятся. Возможно, это больше социокультурный аспект, но он напрямую влияет на бизнес. Социопсихологические исследования это подтверждают: психологи Амит Кумар, Томас Гилович и Мэтью Киллингсворт провели опрос и выяснили, что респонденты обычно расстроены перед покупкой какой-то вещи и, наоборот, радуются перед тем, как потратить деньги на впечатления. Раньше автомобиль, сумочка или кошелек показывали статус. Теперь ради этого публикуются в соцсетях фотографии с подъемника в Шамони или фото с последнего музыкального фестиваля. «Это поддерживают и сами пользователи соцсетей: публиковать фотографии новых покупок — стыдно, а делиться тем, что вы делаете — прекрасно», — утверждает британский тренд-аналитик Джеймс Уоллман.

3. Сфера услуг уже давно начала перестройку под новый тренд. Всевозможные коллаборации и объединения в кластеры — тому пример. Раньше ни один театр или музей не мог позволить себе даже мысль о том, чтобы разместить ресторан на первом этаже, в нынешних условиях это — современный тренд.

4. Тенденция сказывается на компаниях, предлагающих продовольственные товары: им приходится подстраиваться под «экономику впечатлений». Компании уже не могут просто продавать — они должны удивить своего покупателя. Компании переходят от транзакционных отношений, опосредуемых рекламой, к взаимодействию «один на один» с клиентом.

Очевидно, что отличительной особенностью экономики впечатлений является сильная эмоциональная связь производителя с потребителем. Экономика впечатлений подразумевает нацеленность на создание у потребителя приятных воспоминаний об услуге или товаре. Опираясь на научные достижения психологии, в своей книге Б. Джозеф Пайн и Джеймс Х. Гилмор, говорят, что процесс формирования впе-

чатлений зависит от степени вовлеченности клиента и положения клиента в процессе получения впечатлений [1].

Несмотря на активный переход к эпохе впечатлений, на данный момент не существует стандартизированного понятия, которое раскрывает понятие «впечатлений» клиента. Исследователи рассматривают впечатления как новое экономическое предложение — четвертое после привычных сырья, товаров и услуг.

Основоположники концепции экономики впечатлений Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор в своей работе «Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена» дают следующее определение. «Впечатления — это соотношение событий, происходящих по отношению к ожиданиям клиента, усиливающееся эффектом включения трех областей человеческого опыта: эстетической, развлекательной, поучительной и вовлекательной».

Таким образом, выделяют четыре основные области впечатлений [1]:

- развлекательная область;
- обучающая область;
- эстетическая область;
- мистическая область (область ухода от реальности).

Следовательно, с точки зрения потребления существует четыре вида впечатлений (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Виды впечатлений

Впечатление	Характеристика
Развлечение	Развлечения, как и эстетика, сами по себе бездеятельны, но когда гости развлекаются, они просто реагируют на впечатления и им нескоро захочется покинуть место действия, а следовательно, формируются положительные эмоции, которые влияют на желание приобрести товар или услугу
Обучение	Обучающий аспект впечатления, как и уход от реальности, по сути своей деятелен и требует активного участия со стороны гостя. Потребители полностью погружены процесс обучения, выполняя различные действия для приобретения знаний и навыков (обучающие программы, развивающие игры и т.д.)
Эстетика	Потребители погружены в пассивные эстетические впечатления. Это то, что делает обстановку гостиницы, ресторана или дестинации более интересной, удобной и привлекательной для гостей, чтобы они чувствовали себя уютно и комфортно

Уход от реальности	<p>Потребитель полностью погружен в процесс и активно в нем участвует, он сам ответственен за то, какую глубину впечатлений получит.</p> <p>Уход от реальности вовлекает потребителей в интересную для них деятельность.</p>
--------------------	--

На пересечении этих четырех областей выделяют еще некоторые способы получения впечатлений. К ним относятся убаживание органов чувств, поощрения за деятельность, поощрение тщательного отношения к обучению, пробуждение любопытства, подключение ума, порождение любовных чувств и открытие знаний.

Необходимо отметить, что впечатления как продукт имеют свои характерные особенности:

- впечатления неосвязаемы, в этом случае роль поставщика впечатлений значительна;

- впечатления — продукт «с малым сроком годности» для производителя, т.е. их нельзя закупить заранее или запастись (пустые зрительские места во время представления в кино или цирке уже никогда не принесут компании прибыль);

- впечатления незабываемы и не имеют срока годности для потребителя;

- впечатление имеет меньшую «законченность» по сравнению с услугой; впечатление — это изготовление услуги прямо на глазах потребителя, с его непосредственным участием и вовлечением;

- впечатление создается с участием потребителя, так как «продукт-впечатление» весьма личный продукт;

- впечатление не несет прямой экономической пользы, его нельзя немедленно «потребить».

Впечатление — это экономическое предложение, наравне с другими предлагаемыми товарами и услугами, которое до недавнего времени компании не учитывали. Сейчас же благодаря впечатлениям можно продать товар или услугу с большей добавленной стоимостью. Наиболее ярко «торговля впечатлениями» проявляется в сфере туризма и гостеприимства, и чем ярче эти впечатления, тем больше спрос на данные услуги. Любой туристский объект оставляет впечатление у человека. Они могут быть как положительными, так и отрицательными. Так как каждый турист по своей природе очень любознателен, он хочет познать что-то новое, неизвестное. Конечным результатом каждого путешествия либо туристкой поездки является впечатление, которое очень часто остается на всю жизнь. В результате индустрия туризма и

гостеприимства рассматривается как одна из главнейших индустрий для развития экономики впечатлений.

В современных условиях впечатления — это одна из основных тенденций туристского спроса, и это подтверждают научные исследования данной тематики. Так, И. В. Попова в своей статье «Современные тенденции туристского спроса» говорит о том, что «в туризме потребитель стал более избирателен в вопросах цены и качества услуг. Накопив туристский опыт, он ищет свежих впечатлений и удовольствий. Потенциальный турист подвержен влиянию моды, легко меняет свои симпатии, предпочтения, интересы, мотивы поведения на рынке. Сегодня любители путешествий не ограничиваются отдыхом на берегу теплого моря, а посещают атомные электростанции, покоряют Северный полюс, готовятся к полетам в космос» [24].

Отдельной категорией выделяют «туристские впечатления».

М. Д. Сущинская дает следующее определение: «Туристские впечатления — это синтез субъективного эмоционального и рационального восприятия культурной достопримечательности (или дестинации в целом), являющегося результатом опыта знакомства с нею как непосредственно через все сенсорные каналы человека, так и опосредованно через получение вторичной информации, определяющего формирование образа культурной достопримечательности и ее оценки туристом» [26].

«Туристское впечатление — комплекс эмоций, в общем случае положительных, и душевного и физического состояния туриста, возникший или достигнутый им в результате потребления туристских услуг (работ), приобретения туристских товаров, потребления туристского продукта»¹.

Т. Е. Иванова утверждает, что «туристские впечатления — это та желанная субстанция, ради которой обыватель покидает свое жилище и готов преодолевать любые пространства...».

Наиболее яркие впечатления турист получает, когда прибывает в точку дестинации. В дестинации турист вступает в контакт с различными социальными, экономическими и культурными особенностями дестинации, именно здесь турист получает когнитивный, поведенческий и эмоциональный туристский опыт. Даже после окончания поездки, турист не прекращает получать эмоциональные впечатления, но уже посредством воспоминаний и ощущений, полученных во время поездки. Посттуристские впечатления могут длиться очень долго, что в

¹ Mydocx.ru

дальнейшем приведет к побуждению человека повторить полученные эмоции, сформирует туристский спрос [10].

Данная тенденция прослеживается и в коллективных средствах размещения: современному гостю недостаточно получить только кровать для сна, им важны не только удобства, предлагаемые гостиницами, но и атмосфера места размещения, формирующая определенные эмоции.

Новое поколение потребителей сферы туризма и гостеприимства требуют нового подхода к отношениям «продавец — покупатель». Таким образом, исследуя вопрос экономики впечатлений в индустрии туризма и гостеприимства, необходимо определить какие впечатления стремятся получить потребители данной сферы (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Туристские впечатления

Впечатление	Характеристика результата
Уход от реальности	Смена обстановки, физический и моральный отдых, ощущение гармонии и спокойствия
Стремление к независимости личности	Свобода выбора поведения, способа отдыха, ощущение, что никому ничем не обязан
Соприкосновение с новой	Знакомство с новыми для себя традициями и обычаями, новой кухней, новой атмосферой
Сближение с природой	Ощущение единения с природой, наблюдение красивых пейзажей
Испытание острых ощущений	Использование экстремальных видов туризма, участие в небезопасных экспедициях
Саморазвитие	Знакомство и общение с новыми людьми, изучение истории и культуры места временного пребывания

В современных условиях происходит модификация классических видов потребностей клиента. В экономике впечатлений определяющей категорией становится впечатление — индивидуальный туристский опыт. Под туристским опытом понимается совокупность впечатлений, сложившихся у посетителя от поездки. Он испытывает комплекс эмоций, в основном положительных, и достигает определенного физического и духовного состояния в результате приобретения туристских товаров и услуг и потребления туристского продукта. Эти впечатления и эмоции определяют удовлетворенность, лояльность, привер-

женность, т.е. отношение посетителя как потребителя к туристской дестинации или компании (бренду).

Туристский опыт имеет ряд особенностей.

Во-первых, туристский опыт может накапливаться. Каждое новое впечатление будет дополнять сумму предшествующих, а следовательно, способствовать более глубокому пониманию окружающей действительности во всей ее сложности и многообразии. Отрицательные эмоции, полученные на одном из этапов путешествия, могут негативно окрасить общее впечатление от поездки, поэтому так важно комплексно подходить к сфере туризма и рассматривать туристскую систему как целое.

Во-вторых, туристский опыт накапливается всю жизнь человека. Впечатления неотделимы от человека, и они во многом определяют поведение человека как потребителя. Поведение человека, его выбор характеризует действие закона «результата»: человек, оказавшись еще раз в сходных условиях, например, при желании отдохнуть, будет стремиться повторить то поведение, которое ассоциируется у него с удовлетворением потребности и избегать поведения, которое привело к неудовлетворенности.

В-третьих, туристский опыт обладает кумулятивностью. Кумулятивность туристского опыта означает его зависимость от прошлого состояния — впечатления, полученные в прошлом, сохранятся в будущем, но с большей силой. Это свойство туристского опыта позволяет спрогнозировать туристское поведение. Весь предшествующий туристский опыт определяет будущие предпочтения, решения о покупке туристских продуктов и характер занятий в туристской дестинации.

В-четвертых, туристский опыт приобретает в результате контакта с поставщиками туристских продуктов.

В экономике впечатлений выделяют понятие «точки контакта». Их можно условно разделить на две группы: 1) сам продукт, его материальная, инфраструктурная составляющая и 2) то, как он предлагается, т.е. обслуживание и связанные с ним процессы — процесс продажи, коммуникации с сотрудниками колл-центра и т.п.

Приобретение «правильного» туристского опыта зависит от того, сможет ли поставщик обеспечить качество продукта и качество обслуживания. Эти две составляющие определяют эмоциональный настрой туриста и, по сути, являются точками приложения усилий современно-го бизнеса в сфере туризма и гостеприимства.

В научной литературе выделяются характеристики, по которым можно классифицировать впечатления, получаемые при покупке той

или иной услуги, относящейся к сфере туризма и гостеприимства. К таким характеристикам относят, во-первых, соответствие степени участия гостя в процессе¹. С одной стороны, лежит пассивное участие, когда клиенты не оказывают непосредственного влияния на представление. Например, посетитель театра получает впечатление как зритель или слушатель, а с другой стороны, лежит активное участие, когда клиент непосредственно влияет на происходящее. В качестве примера можно привести лыжников, которые активно участвуют в создании собственного впечатления.

Вторая характеристика впечатлений отражает тип связи или отношений, которые существуют между клиентами и «представлением». По одну сторону лежит поглощение, возникающее, когда впечатление переносится во внутренний мир человека и его внимание удерживается таким образом; с другой стороны, лежит погружение, так как клиент физически (или виртуально) становится частью самого впечатления. Данные отличительные характеристики отражают изменение восприятия потребителем при переходе от товара и услуги к впечатлениям.

В сегодняшней экономике «впечатление» становится одним из факторов конкуренции товаров и услуг на мировых рынках. «Стабильно положительные» впечатления обеспечивают прочные конкурентные преимущества национальных экономик. В. Пекар сформулировал ряд предложений, позволяющих обеспечить конкурентные преимущества за счет положительных впечатлений.

1. Добавление к товару или услуге «психологических довесков» — свойств, имеющих ценность только в глазах покупателя: это могут быть легенды о товаре и услуги или его выдающихся покупателях, об истории, аутентичности либо напротив, модности, экологичности.

2. Забота о бренде как средство против массового производства товаров и аналогичных тенденций к снижению ценности услуг.

3. Дизайн как приобретающее особую важность средство повысить ценность товара и услуги для потребителя. Из приятного дополнения к потребительским свойствам дизайн превращается в ключевой элемент ценности в экономике впечатлений, в инструмент создания «экономики восхищения».

4. Театрализация — превращение бизнес-процессов (особенно в сфере услуг) в театральную постановку, в которой есть сценарий и ис-

¹ Агиморова, Е. В., Лапочкина, В. В. Экономика впечатлений: танец в парке // Современные проблемы сервиса и туризма. — 2014. — Т. 8. — № 2. — С. 57–58.

полнители (персонал, а также и сам потребитель, вовлеченной в действие).

5. Персонализация — это слово можно считать ключевым словом экономики впечатлений. Именно за счет персонализации (тонкой настройки на личность потребителя) услуга начинает превращаться во впечатление.

6. Диалог является инструментом вовлечения потребителя с целью партнерства для производства лучшего товара/услуги/впечатления и для поддержания его лояльности. При этом такой вовлеченный потребитель становится частью системы производства, своего рода потребителем и производителем в одном лице. Однако вовлечение через диалог также нужно для персонализации — без диалога трудно узнать о специфических потребностях клиента и произвести «тонкую настройку». Приспособление к клиенту в этом случае превращается в интересный механизм «обучения клиентом». Диалог — важнейший инструмент построения долгосрочных доверительных отношений с клиентом.

Экономика впечатлений пришла на смену экономики товаров и услуг, отправив их на второй план. Концепцией экономики впечатлений является не просто продажа товаров и услуг с целью удовлетворения потребностей клиента, а продвижение этих товаров и услуг на рынке с помощью эмоций и впечатлений, возникающих в процессе взаимодействия с этим товаром или услугой. Экономика впечатлений использует психологические приемы, благодаря которым потребитель испытывает впечатления и при покупке, и при использовании определенного товара или услуги. Благодаря тому, что человек не может жить без эмоций, экономика впечатлений пользуется популярностью. Компании, использующие приемы экономики впечатления увеличивают свои продажи, формируют положительный имидж организации и лояльность потребителей. Однако в этой персонализации и создании индивидуальных ценностей есть ряд нюансов.

Во-первых, необходимо понимать, что данные тенденции в связи ростом благосостояния населения и развитием цифрового пространства будут усиливаться, и возможности реализовывать свои маркетинговые усилия фирмы смогут за счет все более глубокого проникновения в личность потребителя.

Во-вторых, поскольку внимание потребителя ограничено и со временем оно будет испытывать все большие перегрузки и усталость от бесконечного потока рекламы, то компании будут пытаться создать

услуги и сервисы, которые формируют такие эмоции в процессе потребления, которые давали бы ресурс, а не отбирали энергию и время.

В-третьих, знание своего клиента и формирование у него потребности во впечатлениях ведет к формированию ценностей, которые могут иметь чужеродную природу, что в конечном счете может привести к изменению ценностной картины мира. Поэтому понимание закономерностей развития «экономики впечатлений» может помочь современному потребителю разумно подходить к выбору товаров и услуг и сдерживать свои эмоции, стараясь отделять реальный мир от театрального.

3.2. Особенности формирования впечатлений в индустрии туризма и гостеприимства

В традиционной экономической теории в качестве в одной из важных категорий товарно-денежных отношений рассматривался товар. Сейчас можно говорить о сложившейся триаде категорий: «товар — услуга — впечатление». Но не стоит забывать, что эти категории неидентичны.

В науке и практике в настоящее время сложилось два подхода к определению туристского продукта. Согласно первому подходу, туристский продукт представляет собой набор товаров и услуг. Потребляя его, туристы получают определенные выгоды и пользу. В основе этой трактовки лежит классическая теория товарного маркетинга, разработанная Ф. Котлером. В рамках классического подхода также туристский продукт рассматривается в эволюции с точки зрения его жизненного цикла. Второй подход основан на понимании туристского продукта как воплощении потребительского опыта посетителя. В этом случае ядро туристского продукта образуют впечатления, которые приобретают вполне определенную экономическую ценность. Хотя само по себе впечатление нематериально, оно ценится высоко, поскольку люди готовы платить за яркие минуты жизни, за собственные чувства.

Туристский продукт как впечатление характеризуется неразрывностью производства и потребления. С одной стороны, оказать туристскую услугу и произвести впечатление, которое вызывает у человека широкую гамму чувств, можно только тогда, когда появляется клиент. Услуги превращаются в захватывающие впечатления только тогда, когда они воздействуют на органы чувств людей. Чем сильнее это воздействие, тем богаче и ярче впечатления, тем лучше человек может самовыразиться в процессе потребления. Таким образом, туристский

потребительский опыт, впечатления от путешествия неотделимы от того, кто их получает — от туриста. С другой стороны, туристский продукт является результатом производства. Потреблять можно только то, что произведено. Потребительский опыт возникает в процессе оказания услуг. В отличие от товаров и услуг нельзя произвести впрок, поэтому потреблять туристские услуги невозможно без производителя. С этой точки зрения они неотделимы от того, кто их предоставляет. Неразрывность производства и потребления туристского продукта обуславливает изменение роли покупателя и продавца и порождает особую форму «потребительского производства».

Современный посетитель не просто потребляет услугу, но подключается к ее производству, т.е. становится сопроизводителем. Причем со временем потребление становится все более и более активным, и деятельный потребитель начинает определять процесс обслуживания. Только в тесном взаимодействии покупателя и продавца создаются новые уникальные туристские продукты-впечатления, способные ошеломить посетителя и надолго ему запомниться. В таких случаях посетитель получает наилучший потребительский опыт, а компания — конкурентное преимущество. Таким образом, в создании современного турпродукта лежит принцип сопроизводства, вовлекающий всех участников туристского рынка, и потребителей в том числе, в производственный процесс.

В настоящее время всем предприятиям предоставляемых услуг, в частности гостиничных, необходимо уделять внимание использованию инструментария впечатлений. Этому способствуют следующие тренды потребительского поведения, лежащие в основе экономики впечатлений.

1. Потребитель желает получать удивительные, спонтанные и погружающие в реальность впечатления.

2. При потреблении услуг фокус потребителя смещается с того, «что я имею» на то, «что я чувствую». Компании становятся поставщиками опыта, а не товара. В бизнесе смещается парадигма с того, что мы поставляем продукт, на то, что мы поставляем впечатления. Это уже совсем другая цель. Потому что впечатления это то, что невозможно потрогать, а то, что можно почувствовать. Для большинства торговых компаний наполнение эмоциональными впечатлениями клиентского опыта может стать точкой роста.

3. Потребители желают экспериментировать, принимая участие в создании или самостоятельно создавая новые продукты и впечатления для себя и окружающих. Потребители демонстрируют огромное жела-

ние самим создавать продукты: выбирать, тестировать и пробовать, т.е. создавать то, что откроет индивидуальность каждого. Идея заключается в максимально индивидуальном подходе к потребителю. Люди приходят в какую-либо компанию и могут создать «с нуля» продукт собственного дизайнера и с уникальными характеристиками.

4. Потребители хотят получать товары и сервис вне зависимости от времени и места. Люди хотят гибко планировать свое время. Технологии позволяют работать и потреблять где угодно и когда угодно. Система работы «от звонка до звонка» или «с девяти до шести» больше не работает так жестко. Во многих компаниях рабочие часы достаточно гибкие, в иных вообще нет указания на конкретное количество часов для труда. Покупатели требуют новых, неожиданных подходов, в том числе и к развлечениям. Активность человека становится все более спонтанной.

5. Событийность и вовлеченность. Привлекать и удерживать внимание потребителей становится все сложнее. Однако, если вовлечь потребителя в какой-то интересный процесс или игру, то внимание сохраняется надолго. А потребитель получает уникальный опыт.

Данные тренды усиливаются желанием потребителя получать удовольствие от мультисенсорного восприятия, а не использовать лишь один способ восприятия. Потребитель все чаще покупает не товары, а впечатления, и этот фактор необходимо учитывать при внедрении инструментов экономики впечатлений в свои продажи.

- *Уникальность.* Концепция опирается на уникальность товара взамен прямого дисконтирования. Помимо этого, нужно предложить потребителю дополнительную ценность и уникальный опыт.

- *Экспертная позиция компании по отношению к потребителю.* Компании ведут потребителя за собой, действительно предлагая ту ценность, благодаря которой она существует и благодаря которой ее клиенты у нее что-то покупают за меньшую цену, за меньшее время, с лучшим качеством.

- *Вдохновение и радость преобразования.* Когда потребитель внешне любуется какими-то прекрасными объектами, приобретают новые навыки и раскрывают свои таланты. Постоянные образовательные программы.

- *Персонализация.* Создание особой атмосферы покупки, которая включает: обращение к покупателям по имени, демонстрацию индивидуальных образов, которые помогают покупателям сделать правильный выбор и быть уверенными в выборе. Персонализированные наклейки на покупки и мн. др.

• *Живое общение.* У россиян «в генах» заложена тяга общаться. Выстроить долгосрочные отношения — значит награждать покупателя положительными эмоциями, чем-то вдохновлять, демонстрировать гостеприимство, предлагать выпить кофе и поболтать, заглянуть в очередной раз к вам в гости. Взаимодействие с потребителем должно быть активным. Чем более уникальные, неожиданные и вовлекающие проекты будут предлагать бренды, тем у них больше шансов «зацепить» свою аудиторию и продолжить творить свою экономику совместно с потребителем.

В настоящее время по всему миру открываются тематические отели, посвященные одной теме или выдержанные в едином стиле, создающем основное настроение заведения. Посетители *Le Meridien Cambridge*, расположенного в США, погружаются в атмосферу отеля уже в холле, где их обслуживают роботы, затем попадают в номера, где стены увешаны портретами знаменитых ученых и изобретателей, укрываются одеялами, сплошь покрытыми математическими и физическими формулами и вычислениями — и проникаются общим духом этого необычного отеля. Расположенный в Кайзерслаутерне отель *Alcatraz Hotel* был когда-то настоящей тюрьмой. Сегодня это отель на 56 номеров, которые внешне очень напоминают тюремные камеры. В Южной Америке в знаменитом заповеднике *Huilo Huilo Falls* находится *Magic Mountain* — отель-гора, архитектура которого выполнена в виде настоящей горы, внутри которой должны жить тролли из средневековых легенд. Отель *Hotel Seven* в Париже предлагает поклонникам голливудских фильмов необычный дизайн номеров, которые оформлены с использованием стиля известных кинолент.

Распространение дизайнерских бутик-отелей, ресторанов и кафе, использования площадок торговых центров и аэропортов под организацию художественных выставок, «художественные» подсветки улиц и сооружений городов и насыщения их пространства так называемым публичным искусством, включая городскую скульптуру, практика организации уличных представлений свободного доступа и т.д. отражает растущую популярность стратегии формирования впечатлений культурной среды дестинации. Ярким примером выгодной продажи впечатлений является опыт развития тематических ресторанов, интернет-кафе и спортивных баров.

Задача формирования положительных впечатлений в индустрии туризма и гостеприимства становится на сегодняшний день актуальной, так как она позволяет не только определить пути повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия, но и сформулировать

перспективные направления развития данной сферы, а также рождает новые методы привлечения и удержания клиентов. В частности, компании используют разные методы эффективных коммуникаций, прибегают к маркетингу взаимодействия, чтобы установить долгосрочные отношения с покупателями и целенаправленно вовлечь их в создание новой потребительской ценности — впечатлений.

В настоящее время всем компаниям, предоставляющих услуги, в частности гостиничные, важно уделять внимание формированию впечатлений гостя. Для этого необходимо понимание основных элементов, формирования впечатлений в сфере туризма и гостеприимства. Все впечатления создаются на базе определенного контекста, включающего пять основных элементов (рис. 3.2).

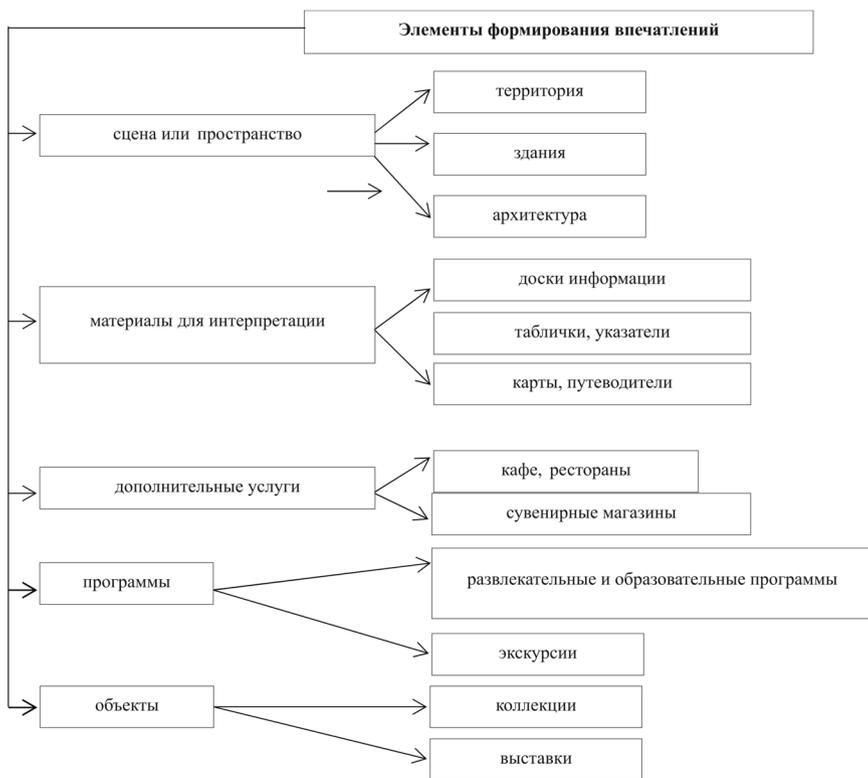


Рис. 3.2. Элементы формирования впечатлений
Источник: исследования автора

Для понимания процесса формирования впечатлений поведение потребителей гостиничных услуг можно разделить на три отдельные части.

1. До потребления гостиничного продукта (включает осознание потребности, поиск информации и сравнение альтернатив). Катализатором в данном случае могут стать как увиденные в социальных сетях фотографии друзей с отпуска, совет на форуме или просто список с рекомендуемыми направлениями для путешествий и средств размещения для выбора. На данном этапе также может оказывать влияние передача отзывов об опыте от друзей или коллег.

2. Во время потребления (включает прибытие, опыт проживания и выезд). На опыт пребывания гостя влияет качество отеля, еды в ресторанах и кафе, доступность, уровень обслуживания и сама атмосфера места пребывания.

3. После потребления (этап оценки). То, как гость ощущает, обсуждает и доносит до других свой опыт, может включать в себя статусы в социальных сетях, посты в блогах и межличностное общение. Эта фаза может продолжаться длительное время после завершения путешествия и после выезда из отеля.

Очевидно, что наиболее яркие впечатления и эмоции гость получает на втором этапе — «во время потребления». На данном этапе он сталкивается с различными социальными, экономическими и культурными контактами, именно здесь клиент получает эмоциональный опыт. Даже после окончания поездки, пребывания в отеле гость не прекращает получать эмоциональные впечатления, но уже посредством воспоминаний и ощущений, полученных во время поездки. Впечатления, получаемые непосредственно «после потребления», могут длиться очень долго, что в дальнейшем может привести к побуждению человека повторить полученные эмоции. Важно понимать цикличность этих этапов, так как когда пользователь делится своим опытом и оставляет отзыв в социальных сетях или делится своими впечатлениями с друзьями, это непосредственно влияет на решения других людей.

3.3. Применение инструментария экономики впечатлений в гостиничной индустрии

В условиях экономики впечатлений конкурентная борьба между компаниями ведется в основном за клиентов и их эмоциональное состояние. В случае грамотного использования ресурсов и теоретических знаний новое понятие «экономика впечатлений» в сфере туризма и

гостеприимства может стать новым прорывным механизмом экономики данного сектора. Особое внимание уделяется исследованиям экономики впечатлений российскими учеными, которые считают эту концепцию важнейшим элементом инновационного менеджмента и маркетинга в области туризма и гостеприимства. Говоря об индустрии гостеприимства, можно заметить, что экономика впечатлений достаточно успешно используется как инструмент продвижения гостиничного продукта. Такая стандартизированная услуга, как «размещение/проживание», предоставляемая гостиницами, набирает все большее количество конкурентов. И для своего устойчивого положения на рынке приходится подключать фантазию руководителей и отделов продвижения [14].

В процессе размышлений о стратегии развития отелей, мы обращаемся к внешней среде, анализируем деятельность конкурентов, внимательно следим за законодательными инициативами и реалиями, получаем новости «оттуда» и анализируем их. Определяются следующие направления развития гостиничного бизнеса в среднесрочной перспективе.

1. Гостиничный бизнес может расширять свои интересы, используя продукты и услуги других отраслей (например, организация питания, досуга, развлечений, выставочной деятельности и т.д.). Ранее малопривлекательные курортные места стали популярны благодаря развитию индустрии развлечений, которая включает в себя игорный бизнес, тематические парки и конгрессную деятельность.

2. Ключевым фактором, способствующим повышению доступности гостиничных услуг для населения, является растущая демократизация индустрии гостеприимства. Если раньше между отелями разного класса были существенные различия, то сейчас они стали менее значимы. В сегменте «ниже среднего» качество обслуживания и минимальный набор услуг стали более высокого уровня.

3. Усиленная специализация в сфере гостиничного бизнеса дает возможность более четко различать различные категории клиентов, учитывая их отличия. Так, уровень ценовой дифференциации четко разделит гостиничный бизнес три сектора: низший (бюджетный), средний (экономический) и высший (люкс). Сегментация также проводится по целям поездки, возрасту, роду трудовой деятельности потребителей и т.д.

4. Тенденция повышения уровня концентрации и глобализации гостиничного бизнеса можно наблюдать в создании крупных корпораций и гостиничных цепочек. Данный подход дает отелям возможность

сконцентрироваться и получить дополнительные ресурсы для развития бизнеса. В целях повышения концентрации гостиничные предприятия объединяются в союзы или ассоциации, которые не нарушают их хозяйственную и юридическую самостоятельность, но помогают проводить совместные маркетинговые программы, заниматься исследовательской деятельностью, организовывать единую систему подготовки и переподготовки кадров.

5. Персонализация обслуживания и концентрация на запросах и потребностях гостей. Наиболее дорогие отели используют карты постоянных клиентов для того, чтобы собирать информацию о вкусах, предпочтениях и привычках своих постояльцев. Для решения этих задач в отелях создаются специальные службы. С помощью этой базы данных можно предугадывать желания гостей.

6. Широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий помогает проводить глубокую и системную экономическую диагностику, результаты которой дают возможность осуществить полный самоанализ, а также анализ конкурентов в области применяемых ценовых и маркетинговых стратегий, провести исследование степени активности на рынке, выявить доходность разрабатываемых сегментов, скоординировать спрос и предложение гостиничных услуг. Все это в конечном счете способствует решению проблем загрузки гостиничных предприятий.

7. Развитие новых технологий в деятельности гостиничных предприятий, а именно использование Интернета с целью продвижения их услуг и продуктов, является неотъемлемой частью стратегии развития бизнеса. Современные технологии помогают снизить издержки, а также обеспечивают потребителям максимальный комфорт. В результате они способствуют расширению возможностей по привлечению клиентов и позволяют расширить занимаемые компаниями сегменты рынка. К примеру, применение современных систем бронирования дает преимущества в конкурентной борьбе.

На фоне этих тенденций возникает вопрос о состоянии внутренней среды предприятий. Необходимо отметить, что ценовая конкуренция не является единственным конкурентным преимуществом. Впечатления являются наиболее важным экономическим предложением, однако до недавнего времени ему уделялось недостаточно внимания. На самом же деле, услуги по предоставлению впечатлений всегда были рядом с потребителями, предпринимателями и экономистами, которые относили их к сфере услуг наравне с химистками, автомастерскими, телефонными станциями и т.д. Когда чело-

век покупает услугу, он приобретает ряд действий, которые выполняются от его имени. Но если он хочет приобрести впечатление, то должен заплатить за незабываемые моменты своей жизни, которые были подготовлены компанией (как в театральной пьесе), а также за свои собственные чувства и переживания.

Предложение впечатлений возникает тогда, когда компания целенаправленно использует услуги как сцену, а товары — как декорацию для того, чтобы увлечь клиента.

Покупатели впечатлений — гости — ценят свое участие в действе, которое организуется той или иной компанией. Как люди экономят на товарах, чтобы купить больше услуг, так они экономят время и средства на услугах, надеясь приобрести более ценные для них впечатления.

Гостиница — назовем ее режиссером впечатлений — уже не ограничивается только продажами товаров или услуг, но и теми чувствами, которые они вызывают у клиентов. Все предыдущие экономические предложения не проникали во внутренний мир покупателя, в то время как впечатления по сути своей индивидуальны. Они касаются человека на всех уровнях: эмоциональном, физическом, духовном и даже на уровне мысли. Элементы «экономики впечатлений» все больше проникают в гостиничный бизнес. Этими элементами являются коммуникации в социальных сетях, визуальное и аудиальное восприятие информации, эргономические характеристики, виртуальные пространства, игры, конкурсы, розыгрыши, работа с различными возрастными группами, мастер-классы, выставки и т.д.

Для лучшей работы по формированию впечатлений необходимо соблюдать следующие принципы.

1. Во-первых, необходимо формировать эстетические впечатления, а следовательно, усиливать эстетический аспект гостиничной услуги. Эстетика — это то, что заставляет гостей прийти к вам и побыть с вами какое-то время. Любому гостиничному предприятию важно продумывать, как сделать обстановку более интересной, удобной и привлекательной и как создать обстановку, создающую уют для гостей. Поэтому гостиничный номер с красивым видом может стоить дороже (плата за впечатления), так как гостиница предоставляет своим гостям не только комфортный номер, но и возможность получить незабываемые впечатления от чашки кофе, выпитой на балконе с видом на океан на закате солнца.

2. Во-вторых, с позиции формирования впечатлений из категории «ухода от реальности» необходимо качественно продумывать, что

должны делать гости, оказавшись на месте. Важно, чтобы уход от реальности увлек их, втянул в нужную вам деятельность. Как один из вариантов создания активных впечатлений в гостинице — это прокат спортивного инвентаря, услуги инструктора по экстремальным видам спорта, этим уже активно пользуются курортные гостиницы.

3. Обучающий аспект впечатления требует активного участия со стороны гостя. Гостиница может создать обучающее (образовательное) впечатление, предоставив возможность проведения различных форумов, конференций, мастер-классов в специально оборудованном конгресс-холле. Гостиничному предприятию необходимо задуматься, какие действия заинтересуют гостей, какие знания или умения они смогут приобрести в гостинице.

4. Развлечения, как и эстетика, сами по себе бездеятельны, так как когда ваши гости развлекаются, они ничего не делают, просто реагируют на впечатление. Профессиональные ораторы знают, когда и как нужно разбавить свою речь шуткой, чтобы овладеть вниманием аудитории и заставить всех прислушиваться к их словам. Гостиничному предприятию стоит задуматься о формировании развлечений для своих гостей. Здесь речь может идти о развлекательных мероприятиях разных форматов. Мероприятия могут быть абсолютно разными как по тематике, так и по масштабу. Это могут быть как большие тематические события, так и небольшие поп-ап акции. С помощью данного процесса можно задействовать все органы чувств. Это позволит создать связь, которая будет основана на более глубоком эмоциональном уровне и повысит лояльность потребителей к бренду¹.

Вышеуказанные принципы формируют твердую основу для перехода к экономическому предложению впечатлений. Очевидно, что с точки зрения экономики впечатлений цена гостиничного продукта определяется не только стоимостью номера и дополнительных услуг, но и возможностью гостя получить новые положительные впечатления (незабываемые впечатления от чашки кофе, выпитой на балконе с видом на океан на закате солнца); различной платной или бесплатной сувенирной продукцией, служащей напоминанием о впечатлениях, а также тем, что позволит отелю закрепить за гостем статус постоянного клиента.

¹ Как избавиться от страха упущенных возможностей и начать принимать правильные решения / Патрик Макгиннис. — Москва : Альпина Диджитал, 2020. — 250 с.

Таким образом, пришло время по-новому взглянуть на комплекс маркетинга на предприятиях сферы туризма и гостеприимства и соотнести его с чувственной сферой гостя. Сложность заключается в том, что компании не могут понять, как им справиться с новым сценарием, где все имеет значение. Сегодня потребительские покупки в большей степени определяются не только качеством самого продукта или услуги, но и его визуальным восприятием. В данном сценарии люди проявляют новое экономическое поведение, новый способ принятия решений и пересмотра приоритетов, а также новый образ мышления, который меняет все, что мы знаем о брендах, маркетинге и коммуникациях. Для того чтобы сформировать и сконцентрировать впечатления, необходимо использовать новые способы формирования и концентрации впечатлений.

Существует несколько основных принципов, которые должны соблюдаться при разработке и предоставлении услуги.

1. Зрительные ощущения. Уже давно известно, что отельеры используют этот метод для воздействия на своих гостей. С целью разработки новых тенденций в развитии мирового гостеприимства, к созданию гостиничных предприятий привлекаются самые известные архитекторы и дизайнеры. Их усилиями начинает развиваться концепция дизайнерских отелей, в качестве основного продукта которой выступает «бутик-отель». Один из основных принципов, который лежит в основе работы бутик-отеля, — это его уникальность. Отель создается как творческая работа, в которой все — от планировки номеров до последней щеколды — разрабатывается одним дизайнером.

2. Сенсорный маркетинг. Все чаще и чаще в кафе, ресторанах, отелях и магазинах можно услышать приятную фоновую музыку. Как показывает практика маркетинга, она может помочь клиенту настроиться на позитивный лад и сделать более лояльным к предлагаемым товарам и услугам. Такой подход к использованию органов чувств стал основой для нового вида маркетинга — сенсорного (*sensory marketing*). Как считают эксперты, сенсорный маркетинг может помочь человеку сформировать четкую ассоциацию звуков, запахов и мелодий, которые он ассоциирует с определенными марками. Главная задача сенсорного маркетинга — улучшить настроение потребителей.

3. Аромамаркетинг как категория сенсорного маркетинга. Именно запахи способны надолго сохранить в памяти людей приятные воспоминания и даже могут повысить их эмоциональный потенциал. Следует учитывать, что запахи запоминаются благодаря взаимосвязи с определенным контекстом. Благодаря использованию специальных

ароматов в отели будут приходить новые клиенты и повысится уровень лояльности клиентов. На данный момент использование аромамаркетинга в гостиничном бизнесе является достаточно распространенным, например, для фойе отеля *Holiday Inn* в Париже был разработан специальный дизайн. Установлено, что количество повторных посещений увеличилось почти на 23%, когда он использовал аромат «Гавайская роза». Были также обнаружены статистические данные: время пребывания в помещении с ароматом увеличивается на 16%, желание приобрести товар возрастает на 15%, а импульсивные покупки увеличиваются на 6%. Для того чтобы подчеркнуть роскошь и изысканность отеля, важно правильно подобрать аромат.

4. Гастрономические традиции отеля. Давно известно, что вкусы и запахи способны создавать ассоциативные связи с определенными объектами или явлениями. Существует четыре основных вида восприятия вкуса: сладкое, соленое, кислое и горькое. Эти четыре типа могут выразить самые разнообразные оттенки ощущений, которые можно сравнить с ароматами или брендами. Важную роль в формировании эмоционального состояния человека играют его вкусовые ощущения. Доказано, что вкус и обоняние являются важными составляющими эмоциональной сферы человека. Они влияют на остроту зрения и слуха, на чувствительность кожи и общее состояние его эмоционального состояния. Сладкий, солоноватый, кисловатый, горький, с легкой горчинкой или без нее, вкус способен создать настроение и наполнить чувственными красками весь окружающий мир. В сфере гостиничного бизнеса кухня является одним из важнейших факторов, влияющих на качество предоставляемой услуги. В некоторых случаях именно гастрономические предпочтения постояльцев являются решающими при оценке уровня сервиса. В то же время кухня отеля является его отдельной вселенной, которая создается в течение долгих лет, десятилетий или даже столетий. Как пример, в истории гостиничного бизнеса можно найти случаи, когда бренд отеля формируется на основе известного десерта или блюда.

5. Осязание, дающее возможность ощущать характер поверхности разных предметов. Физический контакт является важнейшим фактором при выборе товаров и услуг. В момент прикосновения к мягкости, гляncу и теплоте хорошо знакомых материалов возникает ощущение ностальгии. При планировании гостиничного бизнеса необходимо учитывать те возможности, которые дает человеку осязание.

6. Интуиция. В гостиничном бизнесе интуиция помогает персоналу справиться с любыми трудностями и нестандартными ситуация-

ми, проявляя при этом максимум внимания и заботы к клиентам. Одно из наиболее ярких проявлений применения интуиции в деятельности персонала отелей — это разработка и обслуживание гостей, которые соответствуют стандартам гостеприимства.

7. Впечатления и опыт — вот то, что является желаемым результатом гостеприимства. Отель, как весы, должен взвешивать все свои маркетинговые стратегии, чтобы понять, насколько правильно он использует все свои чувственные элементы. В процессе создания общего впечатления об отеле, необходимо учитывать такие факторы, как музыка, запахи, вкус, профессионализм персонала и т.д. Именно они должны быть объединены в единый комплекс, создающий впечатление о брендированном отеле.

Очевидно, что в современных условиях гостиница продает не только основные и дополнительные услуги, объединенные в гостиничный продукт, она продает еще и впечатления, которые зачастую не зависят от оборудования номера или наличия химчистки, а следовательно, с точки зрения экономики впечатлений цена гостиничного продукта определяется не только стоимостью номера и дополнительных услуг, но и возможностью гостя получить новые положительные впечатления

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УЧЕТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ГОСТИНИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

4.1. Особенности учета и порядок отражения операций по учету имущества и обязательств организаций гостиничной деятельности

Роль бухгалтерского учета в современное время сложно недооценить, он выступает инструментом обеспечения управления экономическими процессами, способствующими устранению элементов неопределенности при прогнозировании, планировании и регулировании хозяйственной деятельности.

Бухгалтерский учет изучает количественную сторону хозяйственных явлений в неразрывной связи с их качественной стороной путем сплошной, непрерывной, документально обоснованной и взаимосвязанной регистрации хозяйственных фактов как в денежном выражении, так и в натуральных показателях¹.

В гостиничном бизнесе бухгалтерский учет играет важную роль, так как обеспечивает контроль за финансовыми операциями и показателями. Он помогает руководству принимать обоснованные решения и планировать дальнейшие действия для достижения финансовой устойчивости и успеха предприятия.

Организации гостиничной сферы ведут бухучет в соответствии с едиными методологическими основами и правилами, установленными:

— Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»²;

— Положениями по бухгалтерскому учету и федеральными стандартами бухгалтерского учета, регулирующими порядок учета различных объектов учета³;

¹ Астахов, В. П. Бухгалтерский учет от А до Я : учеб. пособие / В. П. Астахов. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. — 479 с.

² Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

³ Ст. 21 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О бухгалтерском учете».

— методическими указаниями по формированию бухгалтерской отчетности при осуществлении реорганизации организаций (Приказ Минфина РФ от 20.05.2003 № 44н)¹;

— методическими указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств (Приказ Минфина РФ от 13.06.1995 № 49)²;

— типовыми рекомендациями по организации бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства (Приказ Минфина РФ от 21.12.1998 № 64н)³;

— указаниями по отражению в бухгалтерском учете организаций операций, связанных с осуществлением договора доверительного управления имуществом (Приказ Минфина РФ от 28.11.2001 № 97н)⁴;

— рекомендациями по применению учетных регистров бухгалтерского учета на предприятиях (Письмо Минфина РФ от 24.07.1992 № 59)⁵;

— стандартами экономического субъекта (ч. 1 в ред. Федерального закона от 26.07.2019 № 247-ФЗ).

В соответствии со ст. 1 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», бухгалтерский учет представляет собой формирование документированной систематизированной информации об объектах, предусмотренных и, в соответствии с требованиями, установленными настоящим Федеральным законом, и составление на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Требованиями бухгалтерского учета являются: полнота, достоверность, своевременность, осмотрительность, приоритета содержания над формой, непротиворечивости, рациональности.

Требование полноты означает полноту отражения в бухгалтерском учете всех фактов хозяйственной деятельности. Полнота охвата всех хозяйственных операций делает бухгалтерский учет достоверным. А требование достоверности обеспечивается обязательным документи-

¹ Приказ Минфина РФ от 20.05.2003 № 44н «Об утверждении Методических указаний по формированию бухгалтерской отчетности при осуществлении реорганизации организаций».

² Приказ Минфина РФ от 13.06.1995 № 49 (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств».

³ Приказ Минфина РФ от 21.12.1998 № 64н «О Типовых рекомендациях по организации бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства».

⁴ Приказ Минфина РФ от 28.11.2001 № 97н «Об утверждении Указаний об отражении в бухгалтерском учете организаций операций, связанных с осуществлением договора доверительного управления имуществом».

⁵ Письмо Минфина РФ от 24.07.1992 № 59 «О рекомендациях по применению учетных регистров бухгалтерского учета на предприятиях».

рованием большинства хозяйственных операций, соответствующих критериям признания в бухгалтерском учете. Кроме того, достоверность данных бухгалтерского учета обеспечивается необходимостью обязательного проведения инвентаризации имущества и обязательств организации.

Требование своевременности означает своевременное отражение фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете и отчетности. Несвоевременно представленная отчетность может потерять свою уместность. Несвоевременно представленная отчетность может ввести пользователей этой отчетности в заблуждение относительно содержащейся в финансовой отчетности информации и, следовательно, принести ощутимые потери (непредвиденные расходы).

Требование осмотрительности означает большую готовность к признанию в бухгалтерском учете расходов и обязательств, чем возможных доходов и активов, не допуская создания скрытых резервов. С этой целью организациями создаются фонды самострахования на случай непредвиденных потерь, например, таких фондов и резервов, как резервы по сомнительным долгам, резервы под обесценение вложений в ценные бумаги и др.

Требование приоритета содержания над формой означает, что в бухгалтерском учете факты хозяйственной деятельности должны отражаться исходя не столько из их правовой формы, сколько из экономического содержания фактов и условий хозяйствования.

Требование непротиворечивости обуславливает необходимость тождества данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета на последний календарный день каждого месяца.

Требование рациональности означает необходимость рационального ведения бухгалтерского учета исходя из условий хозяйственной деятельности и величины организации. В связи с этим рядом нормативных документов предусматривается разделение хозяйственной деятельности на отчетные периоды; в соответствии с Планом счетов имущество, являющееся собственностью предприятия, отражается в бухгалтерском учете и отчетности на балансовых счетах, а имущество, принадлежащее другим предприятиям, — отражается на забалансовых счетах. Кроме того, требование рациональности устанавливает необходимость выбора наиболее рациональных с точки зрения бухгалтерского учета способов и приемов ведения учета при формировании учетной политики организации.

Объектами бухгалтерского учета экономического субъекта в соответствии с ФЗ от 06.12.2011 № 402 являются:

1. факты хозяйственной жизни,
2. активы,
3. обязательства,
4. источники финансирования его деятельности,
5. доходы,
6. расходы,
7. иные объекты в случае, если это установлено федеральными стандартами.

Бухгалтерский учет в гостиничном бизнесе основан на ряде принципов, которые обеспечивают надежность и достоверность финансовой информации, основные из них представлены на рис. 4.1.

Это основные принципы бухгалтерского учета в гостиничном бизнесе. Соблюдение этих принципов позволяет обеспечить надежность и достоверность финансовой информации, а также сравнимость и анализируемость финансовых отчетов.

Основная цель бухгалтерского учета в гостиничном бизнесе — обеспечить точное и своевременное отражение всех финансовых операций, а также предоставить информацию для принятия управленческих решений и контроля за финансовым состоянием организации.

Бухгалтерский учет в гостиничном бизнесе имеет свои особенности, которые отличают его от учета в других отраслях; в табл. 4.1 систематизированы основные из них¹.

¹ Бухгалтерский учет в гостиничном бизнесе: основные принципы и практическое применение. — [Электронный ресурс]. — URL <https://nauchniestati.ru/spravka/buhgalterskij-uchet-v-gostinichnom-biznes>

<p>Принцип двойной записи</p>	<ul style="list-style-type: none"> •каждая финансовая операция должна быть записана в учетной системе как минимум в двух разных счетах: дебет и кредит. Это позволяет обеспечить баланс между активами и пассивами предприятия.
<p>Принцип осторожности</p>	<ul style="list-style-type: none"> •при оценке активов и обязательств предприятия следует быть осторожным и предпочтительно принимать более консервативные оценки. Это означает, что при оценке активов следует учитывать возможные потери и риски, а при оценке обязательств — возможные обязательства и обязательства
<p>Принцип непрерывности деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> •предприятие будет продолжать свою деятельность в течение неопределенного периода времени. Это означает, что финансовые отчеты должны быть подготовлены с учетом этого предположения и отражать долгосрочную перспективу деятельности предприятия
<p>Принцип сопоставимости</p>	<ul style="list-style-type: none"> •финансовые отчеты должны быть составлены таким образом, чтобы пользователи могли сравнивать финансовую информацию за разные периоды времени и между разными предприятиями. Для этого необходимо использовать единые методы и принципы учета
<p>Принцип материальности</p>	<ul style="list-style-type: none"> •финансовая информация должна быть представлена только в том случае, если ее влияние на принятие решений пользователей является существенным. Это означает, что незначительные операции и события могут быть исключены из финансовой отчетности

Рис. 4.1. Принципы бухгалтерского учета в гостиничном бизнесе

Таблица 4.1

Учетные особенности, характерные для гостиничного бизнеса

Учетные особенности, характерные для гостиничного бизнеса	Описание
Учет различных видов доходов и расходов	В гостиничном бизнесе существует множество источников доходов, таких как аренда номеров, рестораны, конференц-залы и другие услуги. Бухгалтер должен уметь правильно классифицировать и учитывать эти доходы, а также учитывать различные расходы, связанные с обслуживанием гостей и поддержанием отеля в рабочем состоянии
Учет запасов и инвентаря	Гостиничный бизнес требует наличия запасов и инвентаря, таких как продукты питания, постельное белье, полотенца и другие предметы первой необходимости. Бухгалтер должен следить за учетом этих запасов, контролировать их движение и правильно оценивать их стоимость
Учет налогов	В гостиничном бизнесе существует множество налоговых обязательств, таких как налог на добавленную стоимость (НДС), налог на прибыль и другие местные налоги. Бухгалтер должен быть хорошо знаком с налоговым законодательством и правильно учитывать налоговые обязательства, чтобы избежать штрафов и проблем с налоговыми органами
Учет активов и обязательств	Гостиничный бизнес обычно имеет значительные активы, такие как здания, оборудование и транспортные средства. Бухгалтер должен правильно учитывать эти активы, а также обязательства, связанные с кредитами и займами. Это помогает определить финансовое положение отеля и его способность выполнять свои обязательства
Учет сезонности и специфики бизнеса	Гостиничный бизнес часто подвержен сезонным колебаниям спроса. Бухгалтер должен учитывать эту сезонность и адаптировать учетные процедуры и прогнозы, чтобы учесть изменения в доходах и расходах в разные периоды года. Кроме того, гостиничный бизнес имеет свою специфику, такую как учет комиссий от онлайн-бронирования и учет программ лояльности. Все эти особенности требуют от бухгалтера гостиничного бизнеса хорошего знания отрасли и специфических правил учета, чтобы обеспечить правильность и достоверность финансовой информации и помочь в принятии обоснованных управленческих решений

Как следует из табл. 4.1, специфика бухгалтерского учета в гостиницах предполагает соответствующие правила ведения его в разрезе объектов, которые будут рассмотрены далее.

Основным видом деятельности гостиницы является предоставление номеров для проживания за плату и бронирование номеров, при этом для основного вида деятельности следует выбирать ОКВЭД 55.10 «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания».

Гостиница является предприятием по производству и предоставлению услуг (гостиничного продукта) коммерческого гостеприимства и осуществляет свою деятельность на основании Постановления Правительства РФ от 18.11.2020 № 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»¹.

Денежные средства, которые постояльцы платят за проживание в гостинице, относят к доходам от обычных видов деятельности. Такой вывод следует из п. 5 Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99), утвержденное приказом Минфина РФ от 6.05.1999 № 32н.

Согласно п. 12 ПБУ 9/99, выручка в бухгалтерском учете признается при соблюдении следующих условий:

а) организация имеет право на получение этой выручки, вытекающее из конкретного договора или подтвержденное иным соответствующим образом;

б) сумма выручки может быть определена;

в) имеется уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет увеличение экономических выгод организации. Уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет увеличение экономических выгод организации, имеется в случае, когда организация получила в оплату актив либо отсутствует неопределенность в отношении получения актива;

г) право собственности (владения, пользования и распоряжения) на продукцию (товар) перешло от организации к покупателю или работа принята заказчиком (услуга оказана);

д) расходы, которые произведены или будут произведены в связи с этой операцией, могут быть определены.

В бухгалтерском учете, осуществляемом на предприятиях гостиничной сферы, существует вариативность признания выручки (рис. 4.2).

¹ Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации».

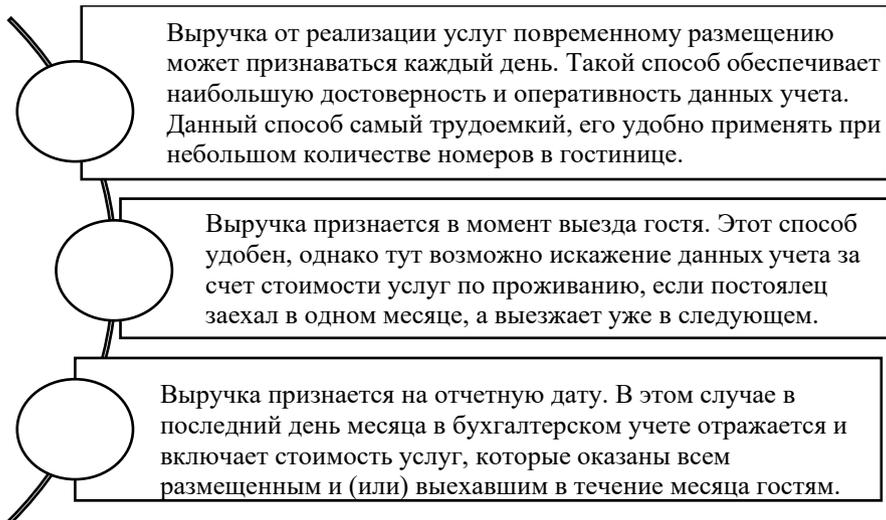


Рис. 4.2. Способы учета выручки гостиниц

Учет оказываемых услуг ведется отдельно по каждому виду дохода, на счете 90 «Продажи» для этого открываются отдельные субсчета. Выручку отражают на счете 62.1 «Расчеты с клиентами», авансы, полученные в кассу и на расчетные счета, — на счете 62.2 «Полученные авансы». Оплата услуг гостиницы может поступать наличными в кассу и с банковских карт на расчетные счета¹.

Пример формирования и отражения в учете выручки от оказанных услуг представлен в табл. 4.2.

Таблица 4.2

**Бухгалтерские записи по учету движения денежных средств
в организациях гостиничной сферы**

Содержание хозяйственной операции	Первичный документ	Корреспонденция счетов	
		дебет	кредит
Отражена выручка от бронирования (на момент приезда и заселения клиента)	Счет гостиницы, ваучер	62.2	90
Отражена выручка от размеще-	Счет гостиницы,	62.1	90

¹ Каурова, О. В. Бухгалтерский учет и экономический анализ гостиничного предприятия : учеб. пособие для бакалавриата / О. В. Каурова. — Москва : КноРус, 2017. — 954 с.

ния, проживания клиента (на момент его выезда из гостиницы)	ваучер, акт оказания услуг, договор		
Полученные денежные средства учтены как оплата за проживание	Бухгалтерская справка	62.2	62.1

Если клиент заплатил за номер, но не приехал, то возврат этих денег либо признание их в качестве дохода зависит от условий отмены бронирования, установленных гостиницей.

Например, аванс обычно возвращают полностью, но чаще возвращают только часть денег. При несвоевременном откате от брони, в случае неприезда либо опоздания, может взиматься плата за простые номера, но не больше, чем за один день. Применение больших штрафов в таких ситуациях считается неправомерным.

Если взаиморасчеты в гостинице осуществляются с помощью наличных денежных средств, организация обязана соблюдать кассовую дисциплину.

Организации, оказывающие услуги населению, могут проводить наличные денежные расчеты без применения ККТ, но при условии выдачи бланков строгой отчетности (п. 2 ст. 2 Закона от 22.05.2003 № 54-ФЗ)¹. Организациям и предпринимателям, которые оказывают услуги населению, разрешается использовать самостоятельно разработанные бланки строгой отчетности (письма Минфина РФ от 16.11.2020 № 03-01-15/99505, от 26.05.2021 № 30-01-15/40362).

Все формы первичных документов утверждены приказом по учетной политике. Синтетический учет денежных средств в кассе организации ведется на счете 50 «Касса», который предназначен для обобщения информации о наличии и движении денежных средств в кассе. Регистры синтетического учета по учету наличных денежных средств в кассе являются отчеты, формируемые бухгалтерской программой по счету 50, которые распечатываются кассиром к первому числу каждого. Безналичные расчеты в организациях гостиничной сферы, как правило, оформляются платежными поручениями. Расчеты платежными поручениями ведутся при расчетах с поставщиками товаров, расчетах с бюджетом и внебюджетными фондами и т.д.

Синтетическими регистрами по учету операций по расчетному счету являются оборотно-сальдовые ведомости, карточки счета, анализ

¹ Федеральный закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации».

счета по счету 51, который формируется в электронном виде и распечатывается кассиром в конце каждого месяца.

Основные бухгалтерские записи по учету движения денежных средств представлены в табл. 4.3.

Таблица 4.3

**Бухгалтерские записи по учету движения денежных средств
в организациях гостиничной сферы**

Содержание хозяйственной операции	Первичный документ	Корреспонденция счетов	
		дебет	кредит
Поступили денежные средства в кассу в виде аванса за проживание	Счет гостиницы, приходный кассовый ордер, чек ККМ	50	62.2
Поступили денежные средства от клиента на расчетный счет гостиницы	Счет гостиницы	51	62.2
Выданы денежные средства из кассы подотчетным лицам на хозяйственные нужды организации	Расходный кассовый ордер	71	50
Выдана заработная плата работникам предприятия	Платежная ведомость, расходный кассовый ордер	70	50
Перечислены денежные средства в счет оплаты материалов поставщикам	Платежные поручения, выписка банка	60	51
Перечислены денежные средства с расчетного счета в бюджет платежей по налогам и сборам	Платежные поручения, выписка банка	68, 69	51

Бухгалтерия гостиницы, рассматривая вопросы отнесения тех или иных затрат к производственным и о правомерности включения их в себестоимость, должна руководствоваться Положением по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6.05.1999 № 33н). Принятые решения являются элементами учетной политики гостиницы.

Затраты, включаемые в себестоимость услуг, группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам:

- материальные (коммунальные платежи, услуги прачечной, химчистки, техобслуживание имеющегося оборудования);
- амортизационные отчисления, начисляемые на ОС;4
- фонд оплаты труда (средства на выплату вознаграждений сотрудникам);
- прочие: затраты на охрану, связь, обслуживание ККТ и др.

Затраты предприятия подлежат включению в себестоимость услуг того отчетного периода, к которому они относятся, независимо от времени их оплаты — предварительной или последующей. Состав счета 20 «Основное производство» и методика его использования устанавливается гостиницей исходя из особенностей деятельности, структуры и организации управления.

Гостиничный персонал, как правило, имеет отличительную форму одежды. Все вопросы, относящиеся к форменной одежде персонала гостиницы, регулируются распоряжениями ее администрации.

Форменная одежда принимается к учету по фактической себестоимости. Учитывается она на счете 10. К нему могут быть открыты субсчета:

- 10-12 «Форменная одежда на складе»;
- 10-13 «Форменная одежда в подразделениях».

В табл. 4.4 отражены примеры бухгалтерских записей по отражению расходов организаций гостиничной сферы.

Таблица 4.4

Бухгалтерские записи по учету расходов в организациях гостиничной сферы

Содержание хозяйственной операции	Первичный документ	Корреспонденция счетов	
		дебет	кредит
Получена форменная одежда от поставщика	Товарная накладная, УПД	10.12	60
Стоимость форменной одежды передана в производство	Требование накладная	20	10.12
Начислена заработная плата	Расчетная ведомость	20	70
Начислены страховые взносы	Расчетная ведомость, бухгалтерская справка	20	69
Начислены амортизация НМА	Бухгалтерская справка	20	05
Начислена аренда гостиницы	Акт об оказанных услугах, договор	20	60

Отнесены расходы на себестоимость услуг	Бухгалтерская справка	90.2	20
Отражены расходы, связанные с рекламой	УПД, акт выполненных работ	44	60

Таким образом, бухгалтерский учет является неотъемлемой частью планирования и прогнозирования финансовых результатов гостиничного предприятия. Он помогает определить цели и стратегии развития бизнеса, а также оценить его финансовую устойчивость и потенциал для роста.

Правильный бухгалтерский учет позволяет оценить эффективность работы гостиничного предприятия. Он позволяет анализировать финансовые показатели, такие как рентабельность, оборачиваемость активов и др., и определить, насколько успешно предприятие достигает своих целей.

В целом правильное ведение бухгалтерского учета в гостиничном бизнесе является необходимым условием для эффективного управления финансами и достижения успеха. Он обеспечивает финансовую прозрачность, помогает управлять доходами и расходами, соблюдать законодательство. Поэтому владельцы гостиничных предприятий должны обратить особое внимание на качество и точность своего бухгалтерского учета.

4.2. Сравнительный анализ действующих режимов налогообложения для организаций гостиничной деятельности

Налоговый учет является неотъемлемой частью финансово-хозяйственной деятельности предприятий гостиничной сферы. Целью налогового учета является правильное и своевременное отражение всех хозяйственных операций предприятия с точки зрения налогового законодательства. В отличие от финансового учета, налоговый учет ориентирован на обеспечение соблюдения налогового законодательства и используется для расчета налоговых обязательств предприятия. Существует четырехуровневая система нормативно-правового регулирования налогового учета (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Четырехуровневая система нормативно-правового регулирования налогового учета

Все четыре уровня документов определяют общие правила организации и ведения учета денежных средств и распространяются на все предприятия и организации, являющиеся юридическими лицами, поэтому их следует рассматривать как нормативы.

Ответственность устанавливает статья 120 Налогового кодекса РФ «Грубое нарушение правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения»¹. Грубым нарушением правил учета доходов и расходов считается:

- 1) отсутствие регистров бухгалтерского или налогового учета;
- 2) отсутствие первичных документов;
- 3) повторное несвоевременное или неправильное отражение в регистрах налогового учета денежных средств, финансовых вложений и прочее;
- 4) отсутствие первичных документов.

Рассмотрим подробнее документы, которые относятся к федеральному уровню (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Документы федерального уровня регулирования налогового учета

Название документа	Описание
Налоговый кодекс Российской Федерации	Регулирует отношения по установлению, введению и взиманию налогов и сборов в РФ, а также отношения, возникающие в процессе осуществления налогового

¹ Налоговый кодекс РФ (ч. 1) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 19.12.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024).

	контроля, обжалования актов налоговых органов и привлечения к ответственности за налоговое правонарушение, а также регламентирует открытие или закрытие банковского счета организации
Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 18.07.2017) «О бухгалтерском учете»	Раскрывает само понятие бухучета, определяя его как формирование документированной систематизированной информации об объектах, предусмотренных законом о бухгалтерском учете, в соответствии с установленными им же требованиями, и составление на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности
Закон РФ от 21.03.1991 № 943-1 (ред. от 03.07.2016) «О налоговых органах Российской Федерации» ¹	Определяет правовой статус, порядок организации и деятельности системы налоговых органов РФ

Документы, приведенные в табл. 5, являются обязательными к применению на всей территории Российской Федерации. Налоговый кодекс определяет основные понятия и принципы организации налогового учета в организации, а также признание доходов и расходов для целей налогообложения.

Далее рассмотрим документы нормативного уровня (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Документы нормативного уровня регулирования налогового учета

Название документа	Описание
Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 № 34н (ред. от 29.03.2017) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ»	Регулирует общие вопросы организации и ведения бухгалтерского учета, а также устанавливает взаимоотношения организации с внешними потребителями бухгалтерской информации
Приказ Минфина РФ от 19.11.2002 № 114н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» ПБУ 18/02	Нормативный документ, применение которого позволяет отражать в бухгалтерском учете различие в исчислении налога на бухгалтерскую и налогооблагаемую прибыли

Приказ Минфина РФ от 19.11.2002 № 114н ПБУ 18/02 определяет правила формирования в бухгалтерском учете и порядок раскрытия в бухгалтерской отчетности информации по расчету налога на прибыль

¹ Закон РФ от 21.03.1991 № 943-1 «О налоговых органах Российской Федерации».

для организаций, признаваемых в установленном законодательством РФ порядке налогоплательщиками налога на прибыль, а также определяет взаимосвязь показателя, отражающего прибыль (убыток), исчисленного в порядке, установленном нормативными правовыми актами по бухгалтерскому учету РФ и налоговой базы по налогу на прибыль за отчетным период, рассчитанной в порядке, установленном законодательством о налогах и сборах.

Методический уровень подразумевает рекомендательный характер, предлагает варианты методов для лиц ответственных за документы, которые включают методику налогового учета. Эти документы представлены в табл. 4.7.

Таблица 4.7

**Документы методического уровня регулирования
налогового учета**

Название документа	Описание
Приказ Министерства РФ по налогам и сборам от 28.03.2003 № БГ-3-23/150 «Об утверждении методических рекомендаций налоговым органам по применению отдельных положений главы 25 Налогового кодекса РФ, касающихся особенностей налогообложения прибыли (доходов) иностранных организаций»	Рекомендации по применению положений, которые относятся к особенностям налогообложения прибыли иностранных организаций

Четвертым уровнем регулирования налогового учета является организационный уровень (табл. 4.8).

Таблица 4.8

**Документы организационного уровня регулирования
налогового учета**

Название документа	Описание
Рабочие документы, предназначенные для внутреннего пользования, утверждаемые руководителем конкретной организации	Организационно-распорядительная документация (план счетов, учетная политика, приказы, рабочие документы, распоряжения и т.д.)

В организационный уровень включают рабочие документы, предназначенные для внутреннего пользования, утверждаемые руководителем конкретной организации, формирующие ее учетную политику: организационно-распорядительные документы, учетная политика, рабочий план счетов, документооборот и т.д.

Таким образом, правовую основу налогового учета составляет иерархически выстроенная исходя из юридической силы и внутренней сподчиненности система источников.

В современных условиях хозяйствования большинство предприятий гостиничной сферы являются субъектами малого и среднего предпринимательства. В соответствии с законом от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» к субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП) относят:

- хозяйственные общества, товарищества и партнерства;
- производственные и потребительские кооперативы;
- крестьянские (фермерские) хозяйства;
- индивидуальных предпринимателей.

В табл. 4.9 представлены критерии отнесения организаций и индивидуальных предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства

Таблица 4.9

Критерии отнесения организаций и индивидуальных предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства

Критерии, общие для всех		
Предельное значение среднесписочной численности работников за предыдущий календарный год	15 человек — для микро-предприятий; 16–100 человек — для малых предприятий; 101–250 человек — для средних предприятий	п. 2 ч. 1.1 ст. 4 Закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ
Доходы за год по правилам налогового учета не превысят:	120 млн руб. — для микро-предприятий; 800 млн руб. — для малых предприятий; 2 млрд руб. — для средних предприятий	п. 3 ч. 1.1 ст. 4 Закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ Постановление Правительства от 04.04.2016 № 265
Дополнительные критерии для ООО и хозяйственных товариществ		
Суммарная доля участия в уставном (складочном) капитале организации	Не более 25% принадлежит: — государству, субъектам РФ; — муниципальным образованиям;	подп. «а» п. 1 ч. 1.1 ст. 4 Закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ

	<p>— общественным и религиозным организациям (объединениям);</p> <p>— благотворительным и иным фондам</p>	
	<p>Не более 49% принадлежит иностранным организациям и (или) компаниям, которые не являются субъектами МСП. Размер суммарной доли участия иностранных компаний в уставном капитале ООО не ограничен, если эти компании не являются офшорными и соответствуют нашим критериям среднего бизнеса по показателям дохода и среднесписочной численности</p>	

Предприятия гостиничной сферы могут применять следующие налоговые режимы: УСН (упрощенная система налогообложения), ОСНО (общая система налогообложения). Описание и ограничения применения налоговых режимов представлены в табл. 4.10.

Таблица 4.10

Применяемые налоговые режимы

Вид налогового режима	Описание	Ограничения
УСНО (упрощенная система налогообложения)	Специальный налоговый режим, который организация или индивидуальный предприниматель может применять по собственному желанию при условии, что параметры компании или ИП отвечают определенным критериям, прописанным в Налоговом кодексе РФ	УСНО не могут применять: — нотариусы, адвокаты, ломбарды, банки, страховщики, организации и ИП, перешедшие на уплату единого сельскохозяйственного налога (ЕСХН), организации и ИП, занимающиеся игорным бизнесом, производством подакцизных товаров, инвестиционные фонды и т.д.; — иностранные органи-

		<p>зации, организации, уставный капитал которых более чем на 25% состоит из вкладов других организаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> — средняя численность работников не должна превышать 100 человек; — если по итогам отчетного или налогового периода доходы налогоплательщика превысили 60 млн руб., предприятие теряет право на применение УСНО; — остаточная стоимость данного имущества, определяемая в соответствии с правилами ведения бухгалтерского учета РФ, должна быть менее 100 млн руб.
<p>ОСНО (общая система налогообложения)</p>	<p>Налоговый режим, на котором находятся все компании и ИП, не перешедшие на упрощенную систему налогообложения (УСН) или уплату единого сельхозналога (ЕСХН).</p> <p>Наиболее сложный режим налогообложения, не предполагающий освобождение организации или ИП от уплаты каких-либо налогов. Может применяться всеми налогоплательщиками без исключения, обязанность его применения возникает при невозможности применения специальных налоговых режимов</p>	<p>ОСНО обязаны применять те компании и ИП, которые не имеют права применять УСНО или ЕСХН:</p> <ul style="list-style-type: none"> — нотариусы, адвокаты, ломбарды, банки, страховщики; — иностранные организации; — организации, уставный капитал которых более чем на 25% состоит из вкладов других организаций; — организации или ИП, средняя численность работников которых превышает 100 человек; — организации или ИП, доходы которых по итогам отчетного или налогового периода превысили 60 млн руб.;

		<ul style="list-style-type: none"> — организации, остаточная стоимость основных средств или нематериальных активов которой превысила 100 млн руб.; — компании, производящие подакцизные товары
--	--	--

Далее рассмотрим перечень налогов, уплачиваемых при применении различных видов налогового режима

Таблица 4.11

Уплачиваемые налоги при применении различных видов налогового режима

Вид налогового режима	Уплачиваемые налоги
УСНО (упрощенная система налогообложения)	<ul style="list-style-type: none"> — страховые взносы на соцстрахование, взносы в Пенсионный фонд; — транспортный и земельный налог; — суммы за пользование недрами; — различные установленные законом сборы за использование водных объектов; — государственная пошлина и таможенные сборы; — НДФЛ из заработной платы наемных работников; — единый налог уплачиваемый при применении УСН
ОСНО (общая система налогообложения)	<ul style="list-style-type: none"> — НДС; — налог на прибыль организаций; — налог на доходы физических лиц; — страховые взносы во внебюджетные фонды; — сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов; — налог на добычу полезных ископаемых, водный налог; — налог на имущество организаций; — транспортный налог; — налог на игорный бизнес; — земельный налог

Помимо перечисленных налоговых систем, предприятия малого бизнеса могут платить и другие виды налогов, помимо тех, которые представлены в табл. 4.11. Например, если они используют недвижимое имущество и автотранспорт, то будут уплачивать имущественный и

транспортный налог, если пользуются водными или земельными участками — то водные или земельные сборы соответственно. Помимо этого, существуют акцизы и государственные пошлины, которые также подлежат уплате. Но обязанность плательщика распространяется не на всех предпринимателей подряд, а только на тех, которые в своей деятельности связаны с соответствующими объектами.

Таким образом, для малого и среднего бизнеса существует вариативность режимов налогообложения. Однако руководителю следует исходить из особенностей деятельности предприятия при выборе того или иного режима.

Наиболее популярной системой из специальных налоговых режимов является упрощенная система налогообложения. Упрощенная система налогообложения (УСН) представляет собой специальный налоговый режим, установленный и регламентированный главой 26.2 НК РФ¹. Упрощенная система налогообложения призвана упростить расчет, а также уплату налогов представителями малого бизнеса. Задача УСН помочь малому бизнесу, сократив налоговую нагрузку. Компании, применяющие УСН, освобождены от уплаты налога на добавленную стоимость, налога на прибыль и некоторых других налогов. Учет для исчисления налогов данные организации ведут в упрощенном порядке.

Упрощенная система налогообложения является самой актуальной системой налогообложения среди предпринимателей малого и среднего бизнеса. Отличительной чертой упрощенной системы стала простота ведения учета и отчетности. Политика в Российской Федерации, направленная на поддержку среднего класса, является приоритетной для правительства, так как известно, что именно эта категория налогоплательщиков является одной из основных источников налоговых доходов государства. Более того, в регионах поддержка среднего и малого предпринимательства во многом способствует стимулированию инновационной деятельности.

Упрощенная система налогообложения подразумевает наличие единого налога, который заменяет ряд других, таких как налог на прибыль, налог на имущество и НДС. Единый налог вычисляется, основываясь на результатах хозяйственной деятельности налогоплательщика за налоговый период. Переход на упрощенную систему налогообложения организациями и предпринимателями происходит в добровольном

¹ Налоговый кодекс РФ (ч. 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 25.12.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024).

порядке при соблюдении поставленных условий. Условия перехода на упрощенную систему налогообложения заключаются в некоторых ограничениях, таких как ограничение по доходам, ограничение по видам деятельности или организаций, ограничение по структуре организации, по структуре уставного капитала, ограничение по численности работников и по стоимости имущества [6].

Основная цель такого режима — оказание поддержки основным категориям налогоплательщиков, а именно малым предпринимателям, так как они способствуют росту экономики в стране, увеличению внутреннего валового продукта, повышению уровня жизни населения.

В табл. 4.12 представим основные элементы применения упрощенной системы налогообложения.

Таблица 4.12

Характеристика упрощенной системы налогообложения

Элемент режима	Характеристика	
Налогоплательщики	Юридические лица и индивидуальные предприниматели	
	После перехода налогоплательщики: — рассчитывают и платят единый налог, взимаемый при применении УСНО; — рассчитывают и уплачивают в общем порядке другие налоги и сборы	
Учет и отчетность	Обязанность налогоплательщика: — соблюдать общий порядок ведения кассовых операций, и формирования статистической отчетности; — исполнять обязанности налоговых агентов; — осуществлять ведение налогового учета доходов и расходов в Книге учета доходов и расходов, вести бухгалтерский учет	
Объекты налогообложения	Доходы	Доходы, уменьшенные на величину расходов
	Объект налогообложения можно в соответствии с заявлением менять ежегодно с начала налогового периода	
Налоговая база	Денежное выражение доходов	Денежное выражение доходов, уменьшенных на величину расходов
Налоговые ставки	6% (от доходов)	15% (от доходов, уменьшенных на величину расходов).

Сущность упрощенной системы налогообложения характеризуют основные критерии по ее применению. Такие элементы включают в себя доходную часть, численность, стоимость основных средств, наличие представительств и филиалов, а также другие законодательно установленные лимиты, представленные в табл. 4.13.

**Критерии и элементы применения упрощенной
системы налогообложения**

Элементы	Характеристика
Лимит годового дохода	251,4 млн руб. (200 млн руб. × 1,257)
Численность	Не более 130 человек
Остаточная стоимость основных средств	150 млн руб.
Доля в уставном капитале других организаций	Не более 25%
Частота уплаты налога	4 раза в год (3 авансовых платежа и налог за год)
Ставка	От 1 до 6% в зависимости от региона или 8% с квартала, если доходы превысили 164,4 млн руб. или работников стало больше 100 человек
Ставка налога при объекте «доходы, уменьшенные на величину расходов»	От 5 до 15% в зависимости от региона или 20% с квартала, если доходы превысили 164,4 млн рублей или работников стало больше 100 человек
Минимальная ставка налога	Только на объекте «доходы, уменьшенные на величину расходов» — 1% от всех доходов
Учитываемые доходы	От реализации и внереализационные
Не учитываемые доходы на объекте «доходы»	— указанные в ст. 251 НК РФ; — доходы контролируемых иностранных компаний; — дивиденды и доходы по ценным бумагам
Учитываемые расходы по объекту «доходы минус расходы»	Перечень допустимых затрат приведен в ст. 346.16 НК РФ
Налоговый период	Календарный год
Налоговый учет	Книга учета доходов и расходов

Можно определить преимущества упрощенной системы налогообложения:

- возможность применения упрощенных способов организации работы по бухгалтерскому учету;
- осуществление упрощенного ведения налогового учета за счет меньшего числа налогов;
- возможность свободного выбора объекта налогообложения;
- замена нескольких налогов одним;

— налоговым периодом является календарный год, следовательно, формат сдачи налоговой отчетности является годовым;

— снижение налогооблагаемой базы на размер стоимости основных средств и нематериальных активов в момент их принятия к учету.

Однако существуют и недостатки упрощенной системы налогообложения:

— не всегда при применении УСН уменьшается налоговое бремя налогоплательщика. Особенно наглядно это прослеживается на предприятиях, основные затраты которых уходят на оплату труда;

— не все налоги заменяет уплата упрощенной системы налогообложения;

— юридические лица, находящиеся на ОСНО и являющиеся клиентами гостиничных предприятий, применяющих УСН, не могут требовать, чтобы компенсировать НДС на услуги, приобретенные у малых предприятий. При применении упрощенной системы налогообложения НДС не выплачивается. Следовательно, не может быть и речи и о возврате вычетов по НДС. Если в цепочке продавцов и покупателей есть небольшое предприятие, которое применяет упрощенную систему налогообложения, то предприятия-покупатели, следующие за ним, теряют право вычета налога на добавленную стоимость, что является для них равновесным значительному повышению цены. Данное обстоятельство ограничивает область целесообразного использования упрощенной системы налогообложения предприятиями среднего и малого бизнеса.

Важным недостатком упрощенной системы налогообложения является также закрытый список расходов, при применении объекта налогообложения — доходы минус расходы. Когда организация выбирает данный объект налогообложения, то в расходах могут учитываться только те расходы, которые указаны в статье 366.16 Налогового кодекса.

Возникают сложности также и с определением доходов. Согласно п. 1 ст. 346.15 НК РФ в составе доходов, учитываемых для целей налогообложения при применении УСН, учитываются доходы от реализации, определяемые в соответствии со ст. 249 НК РФ и внереализационные доходы, определяемые в соответствии со ст. 250 НК РФ. При этом не учитываются доходы, указанные в ст. 251 НК РФ.

Недостатком является и то, что в случае утраты права на использование данного специального налогового режима, необходимо восстановить данные бухгалтерского учета за весь период применения упрощенной системы налогообложения.

Среди недостатков можно выделить также и тот факт, что при уплате упрощенной системы налогообложения предприятия и организации малого и среднего бизнеса гостиничной сферы, не имеют право создавать представительства и филиалы.

Принимая во внимание особенности применения упрощенной системы налогообложения, субъект малого предпринимательства оценивает все преимущества и недостатки УСН с учетом особенностей своего бизнеса и принимает решение о применении специального налогового режима.

Выбор объекта налогообложения — шаг очень ответственный, ведь от принятого решения зависит сумма налоговых платежей, которая в конечном итоге окажет влияние на финансовое состояние налогоплательщика. В табл. 4.14 представлены плюсы и минусы каждого объекта налогообложения.

Таблица 4.14

**Анализ положительных и отрицательных сторон
при применении различных объектов налогообложения**

Показатель	Объект налогообложения «доходы, уменьшенные на величину расходов»	Объект налогообложе- ния «доходы»
Налоговая база	Денежное выражение доходов, уменьшенных на величину расходов	Денежное выражение доходов
Ставка налога	От 5 до 15%	6%
Минимальный налог	Есть	Нет
Налоговый учет доходов	Да	Да
Налоговый учет расходов	Да	Нет
Минусы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закрытый перечень расходов. 2. Сложный механизм признания отдельных расходов. 3. Необходимость документального подтверждения расходов. 4. При достаточном количестве расходов возрастает объем учетной работы на предприятии. 5. Наличие минимального налога 	Невозможность уменьшать доходы на произведенные расходы, все расходы производятся за счет средств, оставшихся после уплаты налога
Плюсы	Если осуществляемые нало-	Отсутствие учета расхо-

	гоплательщиком расходы максимально входят в перечень расходов, есть возможность минимизировать налог	дов, отсутствие необходимости их документального подтверждения и, как следствие, меньший объем учетной работы
--	--	---

Для того чтобы определиться с выбором объекта налогообложения, следует произвести расчет налога для обоих случаев исходя из имеющихся показателей деятельности. Для окончательного выбора нужно учесть плюсы и минусы каждого варианта. Например, если расчет показал, что сумма налога при объекте налогообложения «доходы, уменьшенные на величину расходов» меньше, чем при объекте «доходы», необходимо сопоставить данную выгоду с возможностью их документального подтверждения и затратами на ведение учета расходов. Ведь при применении объекта «доходы» налоговым законодательством не требуется учет расходов, а значит, применение объекта «доходы» значительно снижает риск доначислений при налоговых проверках. И если доначисления и возникают, то их причина — всего лишь банальное неотражение какой-либо операции в налоговой базе.

Важным элементом формирования налогооблагаемой базы по налогу является порядок признания расходов, обобщенно представленный в табл. 4.15.

Таблица 4.15

Нормативное регулирование признания расходов при упрощенной системе налогообложения

Вид расходов	Элемент включения	Дата признания	Основание
Материальные	Приобретение производственных материалов, сырья, комплектующих	При последующей оплате — на дату оплаты. При предоплате — когда предоплаченные товары поступят	Пп. 1 п. 2 ст. 346.17 НК РФ
Товары для перепродажи	Покупные товары, которые предназначены для последующей реализации и не будут использоваться в производственной или хозяйственной деятельности	По мере реализации покупных товаров. Применять необходимо один из методов оценки: — по средней стоимости; — по стоимости каждой единицы; — ФИФО (по стоимости первых по времени)	Пп. 2 п. 2 ст. 346.17 НК РФ

		приобретения)	
Заработная плата	Оплата труда исходя из оклада, тарифной ставки, премии, надбавки и др.	День выплаты заработной платы	Пп. 1 п. 2 ст. 346.17 НК РФ
Страховые взносы	Исчисленные с начисленной оплаты труда взносы на соцстрахование	Дата перечисления	Пп. 3 п. 2 ст. 346.17 НК РФ
Услуги третьих лиц	Аренда, коммунальные платежи, информационные, консультационные и юридические услуги, услуги по сертификации, ремонту, почтовые и др.	При постоплате — на дату оплаты. При предоплате — когда предоплаченные услуги будут оказаны	Пп. 1 п. 2 ст. 346.17 НК РФ
Проценты за пользование заемными средствами	Начисленные банком или иным займодавцем проценты по договорам кредита (займа)	Дата перечисления задолженности по процентам	Пп. 1 п. 2 ст. 346.17 НК РФ
Командировочные	Затраты на проезд и проживание сотрудников в служебных поездках	Дата перечисления	П. 2 ст. 346.17 НК РФ
Реклама	Реклама в СМИ, наружная реклама (баннеры, витрины), участие в выставках, печатная рекламная продукция (брошюры, каталоги, листовки)	Дата перечисления. Если затраты на рекламу относятся к нормируемым, то они учитываются в пределах 1% от оплаченной выручки	П. 2 ст. 346.17. Абз. 2 п. 2 ст. 346.16. П. 4 ст. 264 НК РФ
Поступление основных средств и НМА	Затраты на приобретение, изготовление, сооружение основных средств и НМА. Аналогично учитываются затраты на модернизацию или реконструкцию ОС	Полностью в год оплаты и ввода в эксплуатацию. В течение года затраты списываются равными частями на конец каждого квартала	Пп. 4 п. 2 ст. 346.17 НК РФ

Таким образом, упрощенная система налогообложения представляет собой альтернативу сложной и многогранной общей системе налогообложения. Выбирая ее для своего бизнеса, организации и индивидуальные предприниматели гостиничного бизнеса, должны провести широкий анализ, начиная от вида деятельности и количества сотрудников до подсчета своих годовых доходов. УСН должна стать инструментом

налоговой оптимизацией МСП и снять с него несовершенное и обременительное налогообложение. Упрощенная система налогообложения, учета и отчетности разработана для оптимизации налогообложения и снижения трудоемкости для субъектов малого и среднего предпринимательства. Специальный налоговый режим в виде УСНО позволяет снизить налоговую нагрузку. При этом бухгалтерский учет ведется в объеме, который будет позволять выводить остатки по счетам и составлять бухгалтерскую отчетность, при этом обеспечивать руководство необходимым объемом информации. Применение упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности позволяет оптимизировать затраты на уплату налогов, ведение учета и составление отчета субъектов малого и среднего предпринимательства при сохранении условий возможности применения упрощенного режима.

ГЛАВА 5. ЦИФРОВЫЕ ИЛИ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

5.1. Общее описание информационно-технологической среды в гостиничном бизнесе

Гостиничная индустрия сталкивается с новыми стремлениями и новыми потребностями, а ее развитие — с многочисленными проблемами в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Поведение клиентов развивается в сторону новых моделей, которые будут отражать большую осведомленность о проблемах окружающей среды, более широкое использование цифровых услуг для персонализированного опыта, стремление к благополучию с более строгими требованиями безопасности и охраны здоровья. Кроме того, исследование, проведенное *Morgan Stanley*, прогнозирует сокращение деловых поездок в пользу виртуальных или гибридных встреч, которые обеспечивают большую гибкость рабочего места, а новые технологии представляют собой экономичный способ удаленного общения с профессиональными контактами¹.

Новые информационные и коммуникационные технологии быстро завоевали важное место в деятельности экономики и гражданского общества. Этот так называемый цифровой, или «технологический», переход — явление, существующее с начала 2000-х гг., когда платформы социальных сетей и мобильные устройства представили радикально новые способы общения и транзакций. Однако в последние годы наблюдается реальное ускорение цифровой трансформации, которое было во многом вызвано вспышкой пандемии COVID-19. Таким образом, цифровая связь и информационные технологии стали новым жизненно важным элементом для большинства компаний, которые стремились внедрить инновационные модели, чтобы продолжить свою деятельность и сохранить часть своих доходов.

В настоящее время бизнес-стратегии больше ориентированы на персональные данные, генерируемые в первую очередь через социальные сети и мобильные устройства, чтобы привлечь клиентов и предоставить им лучший и более индивидуализированный опыт. По

¹ 2023 Outlook: Business Travel Bounces Back. — URL: <https://www.morganstanley.com/ideas/business-travel-trends-2023-outlook>

данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), вскоре после эпидемии рост интернет-трафика в некоторых странах достигал 60%¹. Это яркая демонстрация потенциала технологий, которая предполагает, что некоторые события, вызванные кризисом, могут оказаться слишком влиятельными, чтобы возврат к прошлому стал возможен.

Хотя большинство отелей сегодня используют системы управления, почти все они имеют базовый функционал по сравнению с тем, что существует в других отраслях. Сегодня появились новые инструменты, которые являются реальными рычагами конкурентоспособности гостиничных предприятий. Основные системы управления можно разделить на пять категорий.

1. Центральная база данных. Система управления имуществом (PMS).
2. Бронирование. Центральная система бронирования (CRS).
3. Доход. Система управления доходами (RMS).
4. Точки продаж. Электронная точка продаж (EPOS).
5. Маркетинг. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM).

Для управления операциями отеля каждый отдел использует свою систему. Система PMS, используемая на стойке регистрации, управляет повседневной деятельностью, включая прибытие и отъезд гостей, выставление счетов, управление номерами и т.д. Она используется в качестве узла для систем других отделов для сбора всей информации о гостях, включая счета в ресторане, счета за обслуживание номеров и телефонные звонки. Системы PMS, CRS, RMS и CRM обычно связаны друг с другом, что позволяет отслеживать новые бронирования, а также сообщать о наличии мест и ценах в режиме реального времени.

Что касается системы EPOS, то она используется для точек продаж отеля (ресторан, бар, обслуживание номеров, спа). Кухня и организация банкетов также полагаются на собственную технологическую поддержку: *Kitchen Display System* (KDS) и *Catering & Banqueting* (C&B).

Другие системы управления облегчают работу отеля, включая бухгалтерский учет, оплату труда и заработную плату. Наконец, цифровые инструменты выполняют маркетинговую роль, управляя базами

¹ Digital Transformation in the Age of COVID-19. Building resilience and bridging divides. OECD. — URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf>

данных клиентов (например, управление взаимоотношениями с клиентами).

Использование нескольких технологических систем может представлять проблему интеграции в общее управление гостиничным учреждением. Приобретение решения, в котором все интерфейсы поставляются от одного поставщика, — интересный вариант, если необходимо повысить производительность и вести единую базу данных клиентов. Это то, что предлагает, например, система *Micros Opera PMS*, которая совместима с несколькими другими интерфейсами, в том числе для управления доходами, банкетами, качеством, бронированием и базами данных клиентов.

Подобные решения существуют и для интеграции внутренних интерфейсов управления задачами, например, можно измерить производительность каждого отдела по количеству часов, отработанных сотрудниками. Предоставление единого источника данных позволяет менеджерам лучше подготовиться к определению своей бизнес-стратегии благодаря мгновенному видению уровня занятости, прогнозам спроса, предпочтениям клиентов и поведению по каналам продаж.

Помимо помощи отелям в предоставлении более персонализированного обслуживания, системы PMS также можно использовать для обработки бюджетов. Действительно, создатели программного обеспечения разработали множество инструментов принятия решений для бизнеса, например, компьютерная система, рассматриваемая как стратегический мониторинг (бизнес-аналитика) отеля, позволяет фрагментировать данные в системе PMS, что помогает менеджерам анализировать производительность, принимать более обоснованные решения относительно продаж, бюджетов и прогнозов занятости. Приложение *IBM Cognos*, одно из наиболее широко используемых в отрасли, собирает внутренние данные и данные основных конкурентов, предоставляя владельцу отеля обзор своей работы и конкурентоспособности.

Несмотря на большое количество пользователей различных систем, некоторые отели считают многие решения дорогим, сложным, ненадежным и малопригодным для деятельности гостиницы. Соответствие выбора PMS бизнес-модели представляет собой проблему, поскольку многие компании считают, что внедрение таких систем ограничено неподходящим предложением поставщиков и слишком большим разбросом затрат в зависимости от географического расположения отеля.

До недавнего времени обоснование технологических инвестиций оставалось постоянной проблемой для сектора. Менеджеры отелей не

хотели тратить капитал на приобретение этих систем, однако сейчас мы наблюдаем изменения в гостиничных сетях. Действительно, сейчас вкладываются значительные суммы в многочисленные системы, создавая значительные затраты на поддержание интерфейсов.

Отметим появление новейшей технологии: гостиничной технологии следующего поколения (HTNG), которая предлагает стандартизированный глобальный интерфейс для различных систем связи, которая предполагает гармонизацию каждой системы со стандартами интерфейса HTNG, что позволит им стать совместимыми друг с другом.

Именно с HTNG Ассоциация по игровым стандартам заключила партнерское соглашение для создания стандартизированной базы данных клиентов в гостиничных системах и игровом секторе, такая связь обеспечивает полное знание клиентов и их покупательского поведения, их маршрутов и т.д. Это партнерство объединяет несколько систем: *PMS, EPOS, Player Tracking, Spa, Concierge, Show Ticketing* и т.д.

Облачные вычисления становятся технологической стратегией номер один, за которой стоит следить в ближайшем будущем. Многие гостиничные сети предпочитают использовать программное обеспечение как услугу, а не приобретать лицензию, начиная использовать эту стратегию особенно для PMS, а также для систем управления банкетами. *Hilton* применила такой подход в решении OnQ, которое объединяет системы бухгалтерского учета и управления доходами, а также PMS всех объектов группы в единую базу данных. Каждая транзакция мгновенно появляется в централизованной системе.

Взаимосвязь систем управления представляет собой одну из основных проблем гостиничного бизнеса, интеграция нескольких интерфейсов и систем между ними позволит повысить конкурентоспособность и эффективность функционирования гостиничных предприятий. Однако обучение сотрудников является неотъемлемой частью этих изменений, без которой потенциал этих систем не может быть оптимально использован.

5.2. Планирование цифровой стратегии использования информационных систем в онлайн-маркетинге отеля

Хотя цифровой маркетинг важен практически для любого типа бизнеса, лишь в немногих отраслях за последние годы произошли такие большие изменения в индустрии гостеприимства. Возможно, самое важное то, что за последние несколько лет многие традиционные ком-

пании пошли по пути, когда места размещения больше не могут рассчитывать на сделки с третьими сторонами. Вместо того чтобы обращаться к известному туристическому агентству, большинство людей теперь полагаются на онлайн-турагентства и системы бронирования, такие как *ostrovok.ru*. Конечно, эти веб-сайты берут комиссию, что побуждает многие гостиницы предпринимать шаги по максимальному увеличению количества прямых бронирований.

Еще одна чрезвычайно важная тенденция — рост количества мобильных устройств и его влияние на маркетинг в индустрии гостеприимства. Согласно недавнему исследованию *Insider Intelligence*, 51,81% людей, бронирующих жилье онлайн, делают это с помощью планшета или смартфона, и это число продолжает расти¹. Этот рост означает, что веб-сайты, удобные для мобильных устройств, системы бронирования в один клик, звонок по клику и геотаргетинг стали важнейшими движущими силами бизнеса для любого отеля. В результате мобильный маркетинг, который во многом представляет собой отдельную область цифрового маркетинга, также становится все более важным, поскольку многие компании в гостиничной индустрии используют SMS, рекламу в приложениях и другие мобильные платформы.

В данном случае важно понимать, что может сделать стратегия цифрового маркетинга для отелей. В последние годы много раз говорилось, что, если у бизнеса нет присутствия в Интернете, его вообще не существует². Это утверждение особенно справедливо для отелей, видимость которых в открытом доступе во многом зависит от их видимости в Интернете. В конце концов, для человека, посещающего район, где он, возможно, раньше не был, нет другого быстрого и практичного способа найти жилье, кроме поиска в Интернете. Другими словами, если необходимо, чтобы о гостинице узнали, сильное присутствие в Интернете имеет решающее значение для успеха. Хотя такие вещи, как туристические агентства и путеводители, по-прежнему важны, они больше не имеют того влияния на рынок, которое имели раньше. В конечном итоге цифровой маркетинг дает следующие преимущества:

- создание публичного имиджа и бренда;
- увеличение продаж и повышение узнаваемости бренда;
- выход на мировой рынок;

¹ Insider Intelligence. — URL: <https://www.insiderintelligence.com/>

² Отель-стратегия цифрового маркетинга онлайн. — URL: <https://seo.london/ru/digital-marketing-strategy-for-hotel-owners/>

- отслеживание отзывов клиентов и управление своей репутацией в Интернете;
- предоставление полезной информации потенциальным и существующим клиентам;
- легкость ответа на жалобы и вопросы, управление ими;
- привлечение и налаживание деловых партнерских отношений;
- экономия затрат по сравнению с традиционными методами маркетинга;
- поиск новых возможностей для дальнейшего расширения.

Без помощи Интернета любая из вышеперечисленных задач будет затруднена или полностью невыполнима. Объекты размещения больше не могут полагаться на прибытие клиентов или на то, что они время от времени будут находить информацию у своих клиентов, в рекламе турагента или газеты. Однако, к счастью, инструменты цифрового маркетинга предоставляют все необходимое, чтобы связаться с потенциальными клиентами, рассказать им о своем существовании и побудить их забронировать место в конкретном месте. Не имеет значения, какой тип размещения предлагается — кемпинг, туристический хостел, семейный гостевой дом или роскошный курорт; практически везде применяются одни и те же правила маркетинга, а также варианты, упомянутые выше.

Прежде чем определить целевой рынок, необходимо определить свой бренд, поскольку одной из основных целей цифрового маркетинга является повышение узнаваемости бренда, поэтому необходимо создать последовательный имидж бренда, который можно использовать на рынке. Брендинг — это не только название и логотип компании; он также определяет голос и стиль письма и даже цветовую палитру, которую гостиница использует на своем веб-сайте и других онлайн-платформах. Чтобы узнать целевую аудиторию, необходимо понимать, какие есть преимущества у гостиницы, а также особенности позиционирования компании на рынке, такие сведения нужны не только при создании нового сайта, но и при проведении ребрендинга на сайте.

Точно так же, как цвета и изображения, которые используются, выбранный шрифт поможет определить и дополнить бренд. Фактически шрифты, используемые на сайте, часто влияют на первое впечатление больше, чем сами слова. Независимо от того, проводится попытка изобразить современный и минималистичный стиль или теплый и уютный стиль, необходимо тщательно выбирать шрифты, которые лучше всего подходят бренду. Например, шрифты с засечками, такие как *Times New Roman*, обычно создают впечатление изысканности и традициона-

лизма, тогда как шрифты без засечек, такие как *Arial*, обычно считаются более современными и минималистичными. Напротив, курсивные и декоративные шрифты гораздо более специфичны, но могут быть наиболее подходящими решениями для сайтов с очень специфичной целевой аудиторией.

Большая часть цифрового брендинга начинается с логотипа, который обычно является самым сложным, но самым важным элементом брендинга. В конце концов, логотип многое говорит о вашем бренде, и во многих случаях он более узнаваем, чем само название. Отличный логотип не обязательно должен выделяться среди других логотипов конкурентов своей уникальностью; он должен отражать индивидуальность компании и целевой рынок, который необходимо привлечь. Логотипы отелей часто вдохновлены местоположением или популярным видом деятельности в этом районе, например, логотип с пальмой может подойти для морского курорта, а логотип с короной может создать впечатление эксклюзивного пятизвездочного отеля. Аналогичным образом логотип с парусом может указывать на регион, популярный среди любителей катания на лодках и подобных занятий.

Неудивительно, что веб-сайт может стать центром особых усилий в области цифрового маркетинга, что делает его самой важной платформой из всех. Хотя многие люди сразу переходят к программам бронирования отелей и часто не посещают сам веб-сайт отеля перед бронированием, это не делает веб-сайт менее важным. Для многих людей сайт по-прежнему будет на первом месте, так как этот опыт для них — это отношения с конкретной компанией. Веб-сайт играет жизненно важную роль в повышении видимости в поисковых системах, предоставлении важной информации клиентам и увеличении шансов на получение прямых заказов за счет исключения посредников. Создание присутствия гостиницы в Интернете начинается с регистрации доменного имени и создания веб-сайта, затем необходим хостинг и регистрация доменного имени.

Обычно первый практический шаг, который гостиница делает для создания собственного места в Интернете, — это резервирование доменного имени и выбор пакета хостинга. Обычно обе эти услуги предоставляются одной и той же компанией, и для производительности и надежности важно, чтобы был выбран пакет хостинга от зарекомендовавшего свое имя поставщика таких услуг. Необходим хост, который предлагает отличное обслуживание клиентов и максимально возможное время безотказной работы, потому что каждая минута неработоспособности веб-сайта может стоить бронирований. Как и медленный

хост, из-за которого многие посетители начинают искать в другом месте. К счастью, бизнес-хостинг обычно доступен по цене и масштабируем, поэтому нет преимуществ выбора самого дешевого варианта, который можно найти.

В качестве доменного имени (адреса сайта) многие предпочитают использовать название отеля, но не обязательно использовать ключевую фразу или домен с точным соответствием, так как это запутает посетителей, даже если это даст вам краткосрочное первоначальное повышение видимости в поисковых системах. Если зарегистрированное название компании было зарезервировано, так называемым киберсквоттером, возможно, нужно будет найти решение и юридические действия по его взысканию. По большей части это все, о чем придется беспокоиться при получении домена верхнего уровня (TLD), который является последней частью веб-адреса. Обычно нужен адрес.com, особенно если основной целевой рынок — международные туристы, однако, в других местах национальные TLD будут уместны.

Если у гостиницы нет очень специфических и высоких требований, например у крупных мировых сетей отелей, редко возникает необходимость создавать веб-сайт с нуля. Сегодня большинство малых предприятий используют на своих сайтах систему управления контентом (CMS), которая позволяет легко создавать, публиковать и обновлять контент, а также настраивать сайт с помощью простого редактора. Обычно при использовании CMS не нужны знания кодирования, поэтому обычно ничто не мешает сделать это самостоятельно. *Portal*, бесплатная платформа *WordPress* с открытым исходным кодом, является самой популярной доступной CMS, и благодаря множеству доступных тем и плагинов она должна более чем адекватно удовлетворить многие потребности.

Когда настраивается *WordPress* (то же самое относится и к большинству других CMS), нужно выбрать тему, которую позже необходимо будет настроить под свой бренд, изменив цвета, а также загрузив и отредактировав другие визуальные эффекты. Для таких отелей, как *Sailing, Hotel Calluna, Bellevue, Paradise Cove, Hotel Engine Classy* и др., доступны сотни настраиваемых визуальных тем. Хотя все эти темы стоят от 50 до 100 долл., обычно предпочтительнее выбрать платную тему, а не бесплатную. Самое главное — убедиться, что все темы и плагины, которые используются для веб-сайта, полностью адаптивны, т.е. обеспечивают оптимальную работу как на мобильных устройствах, так и на настольных компьютерах.

Рассмотрим контент, который поможет цифровой стратегии продвижения гостиницы в Интернете. В конечном итоге контент — это то, что привлекает трафик на сайт и помогает создавать и поддерживать свою аудиторию и видимость гостиницы в поисковых системах, без достаточного контента веб-сайт превратится в пустую оболочку, как недостроенный отель. К сожалению, создание контента часто является одной из самых сложных задач, поскольку нужно быть чрезвычайно креативным и использовать уникальный подход, чтобы удержать онлайн-аудиторию.

Для начала сайту гостиницы потребуются как минимум следующие страницы.

1. Страница контактов с наименованием гостиницы, адресом, номером телефона и местоположением на карте, на этой странице также можно указать маршрут до пункта назначения, а также встроенные карты *Google* и маркер местоположения.

2. Страница о бренде, описывающая историю бренда и гостиницы, это прекрасная возможность построить личную и значимую связь с целевым рынком, рассказывая историю прошлого и миссии.

3. Страница, на которой представлены комнаты, апартаменты и другие варианты размещения, которые предлагаются, важно приложить множество профессиональных фотографий в высоком разрешении, а также информацию о ценах и любые другие соответствующие характеристики.

4. Страница бронирования, где посетители могут задавать вопросы или совершать бронирование, для достижения наилучших результатов можно рассмотреть возможность интеграции системы бронирования отелей на свой веб-сайт, а не просто форму отчета.

5. Если в заведении также есть ресторан, понадобится отдельный раздел на веб-сайте, где будут отражены меню, цены и соответствующие специальные акции или мероприятия.

Хотя это требует времени, также можно интегрировать контент-маркетинг на веб-сайт отеля с помощью блога, который представляет собой отличный способ поддерживать связь с существующими и потенциальными клиентами, предоставляя советы и рекомендации о том, что делать и что посмотреть в районе гостиницы.

При формировании цифровой стратегии использования информационных систем в онлайн-маркетинге отеля необходимо разобраться с поисковым маркетингом и стратегией онлайн-поиска. Маркетинг в поисковых системах можно разделить на две основные категории: поисковая оптимизация и спонсируемая реклама.

Первый, обычно называемый SEO, относится к различным техническим процессам, связанным с улучшением видимости веб-сайта в результатах поисковых систем.

Второй относится к платной рекламе через спонсируемые предложения в результатах поиска, обычно через такую платформу, как *Google Ads*.

Как компании с физическим местоположением гостинице в первую очередь нужно сосредоточиться на местном SEO, которое ограничивается местными результатами поиска и запросами, ссылающимися на географическое местоположение.

Хотя времена расцвета SEO давно прошли, и многие компании начинают сомневаться в его эффективности, нет никаких сомнений в том, что позиция на страницах результатов поисковых систем (SERP) заслуживает внимания. Все чаще люди, ищущие жилье, обращаются непосредственно к *Google*, а не на веб-сайт компании, в конце концов, впервые кто-то узнает о гостиницу через поиск в *Google*. Конечно, существуют также очень популярные системы онлайн-бронирования и сайты отзывов, такие как *booking.com* и *tripadvisor.com*, присутствие на которых также очень важно.

Раньше SEO в основном сводилось к созданию профиля исходящих ссылок и оптимизации контента веб-сайта с использованием стратегически размещенных ключевых слов. Однако по мере того, как алгоритмы становятся умнее, поисковые системы основывают свои результаты больше на намерениях пользователей, чем на ключевых словах. Кроме того, контент, оптимизированный по ключевым словам, имеет тенденцию выглядеть как спам и может быть оштрафован *Google*. В конце концов, этичное и устойчивое SEO — это упрощение использования сайта для поисковых систем для исследования и предоставления посетителям оптимальных впечатлений. Хотя *Google* никогда не публикует много информации о своих факторах ранжирования, есть некоторые общеизвестные характеристики, которым должен соответствовать любой веб-сайт, чтобы хорошо работать в результатах поиска.

Веб-сайты, оптимизированные для мобильных устройств, гораздо более заметны в результатах мобильного поиска, что очень важно, учитывая распространенность использования мобильного Интернета. Медленные веб-сайты, обычно из-за плохо оптимизированного контента или плохого хостинга, значительно увеличивают показатель отказов, снижая видимость в поисковых системах. Ниже сформулированы ос-

новые ограничения поискового маркетинга, о которых необходимо помнить:

1. Уникальный контент с добавленной стоимостью, который явно не оптимизирован в надежде манипулировать ботами поисковых систем.

2. Никакого дублированного контента. Дублированный контент сбивает с толку поисковые системы, поэтому его следует удалить или пометить как таковой, чтобы роботы его игнорировали.

3. Никакой излишней рекламы на сайте. На самом деле на сайте бренда вообще не должно быть никакой рекламы, за исключением разве что компаний-партнеров.

4. Отсутствие использования «черных» тактик SEO, таких как «дорвеи», скрытый текст, наполнение ключевыми словами и другие вещи, которые обычно ассоциируются со спамерами.

5. Высококачественный ссылочный профиль означает, что ссылки на сайт должны быть только с качественных, релевантных сайтов, которые могут быть полезны аудитории.

Как вы видите из вышеизложенного, хорошее SEO — это обеспечение оптимального пользовательского опыта и привлечение качественного трафика на сайт. В конце концов, можно ничего не добиться, если попытаться охватить огромную аудиторию, но большинство людей, которые зайдут на сайт, сразу же уйдут, потому что такой сайт для них совершенно неактуален.

Хотя вышеизложенное охватывает общее SEO и лучшие практики, которым следует следовать, чтобы оставаться заметным в поисковых системах, большая часть усилий будет связана с локальным SEO. В конце концов, почти каждый, кто ищет жилье в Интернете, включает в свой запрос местоположение, если вместо этого пользователь вводит запрос типа «отели» без указания местоположения, *Google* вместо этого предложит результаты рядом с его текущим местоположением. *Google* также отображает первые три результата в виде визитных карточек с рейтингами, контактной информацией и рейтингами, интегрированными в карты *Google*. Чтобы значительно увеличить качественный трафик на сайт, следует приложить все усилия, чтобы попасть в первые три результата. Ниже приведены некоторые из наиболее важных факторов местной классификации:

- количество и качество отзывов и оценок, особенно в социальной сети Google+;

- ключевые слова, связанные с местоположением, особенно в заголовках и списках, опубликованных в других местах в Интернете (так называемые местные ключевые слова, цитаты);
- регистрация бизнеса на основных поисковых сайтах и, следовательно, в картографических службах этих платформ.

Самый важный шаг в местном SEO — продолжать создавать профиль цитируемости. По данным экспертов по интернет-маркетингу Moz.com, объем цитирования и постоянство составляют около 15,5% критериев ранжирования в *Google*¹. Другими словами, абсолютно необходимо убедиться, что компания указана во всех основных онлайн-каталогах и, что более важно, наименование гостиницы, адрес и номер телефона везде верны и одинаковы. Наиболее популярными местными источниками цитирования отелей и других объектов размещения являются *tripadvisor.com*, *Hotels.com*, *expedia.com*, *hotelguides.com* и *yelp.com*. Однако, хотя эти международные платформы важны, в каждой стране есть свои собственные каталоги, что может быть еще более важным.

5.3. Стратегия электронного маркетинга как часть стратегии цифрового маркетинга отеля

Немаловажно значение имеет управление социальными сетями и цифровой репутацией в маркетинговой стратегии, так как потребительские привычки сегодня сильно отличаются от тех, что были раньше. До появления Интернета единственным способом планирования отпуска и поиска подходящего жилья для людей было полагаться на устные рекомендации друзей или турагентов. Случайные статьи или сообщения в журналах и путеводителях также помогали людям решить, какое жилье забронировать, но не всегда было легко найти необходимую информацию и мнения. Хотя эти традиционные методы поиска отелей или подобных мест все еще имеют свое значение и будут продолжать использоваться, почти весь поиск и бронирование теперь осуществляется через Интернет. Рейтинги и обзоры, которыми люди делятся через платформы социальных сетей, теперь стали новым сарафанным радио, и управление цифровой репутацией зависит от способности реагировать и знать, что люди говорят о компании.

Хотя гостиница обычно не имеет прямого контроля над тем, что люди говорят о ней в Интернете, важно иметь возможность реагировать

¹ Moz — SEO Software for Smarter Marketing. — URL: <https://moz.com/>

на проблемы клиентов и анализировать отзывы, в конце концов, людей зачастую больше интересует, как компании реагируют на плохие отзывы, чем сами отзывы. Клиенты также оценят обратную связь и благодарность за оставленный положительный отзыв, другими словами, то, как гостиница взаимодействует со своими существующими и потенциальными клиентами на общедоступном онлайн-форуме, является ключом к построению репутации и повышению заметности в социальных сетях. При этом можно также узнать больше о своей целевой аудитории и о том, как лучше с ней обращаться, так, по данным *Forbes*, пятая часть людей, ищущих отель, изначально обращается к социальным сетям¹.

Платформы социальных сетей, помимо различных доступных платных рекламных услуг, в первую очередь предназначены для привлечения заинтересованной аудитории, а не для рекламы в традиционном смысле. Однако в социальных сетях даже небольшое продвижение может иметь большое значение, и это неудивительно, учитывая, что, например, *YouTube* является вторым по посещаемости веб-сайтом в мире². Однако опытные маркетологи обычно рекомендуют следовать правилу 80/20 для маркетинга в социальных сетях, которое гласит, что не более 20% публикуемых сообщений касаются бренда и (или) рекламного характера. Остальной контент — это контент, которым делятся другие, и который с большей вероятностью будет интересен целевой аудитории, такой контент может включать ссылки на статьи о местности или популярных мероприятиях, в которых можно принять участие. Например, если в каком-то районе только что открылся новый отель, социальные сети станут отличной платформой для обмена новостями, поскольку они могут заинтересовать целевую аудиторию.

Многим гостиницам, особенно расположенным в более отдаленных районах, необходимо тратить одинаковое количество времени на рекламу своего жилья и пространство вокруг него, а также самой компании. С другой стороны, если место гостиницы находится в популярном и известном месте, например в центре Москвы или Санкт-Петербурга, нужно быть сосредоточенным на том, чтобы выделиться среди конкурентов. В любом случае маркетинговые усилия в социальных сетях должны служить продолжением веб-сайта, предоставляя фирменный контент, написанный и представленный в стиле, который соответствует остальным усилиям в области цифрового маркетинга.

¹ 2023 Forbes Under 30 Summit. — URL: <https://www.forbes.com/connect/event/2023under30summit/>

² Top 100 Most Visited Websites Globally. — URL: <https://explodingtopics.com/blog/most-visited-websites>

Гостиничный бизнес во многом зависит от визуальной привлекательности, и это вдвойне верно для любого места, которое обслуживает в первую очередь туристов. Визуальный контент, как правило, наиболее активен в социальных сетях, особенно во все более популярной нише путешествий. Так, например, изображение ленты и изображение профиля будут наиболее важными элементами страницы «ВКонтакте». Всегда нужно выбирать что-то, что представляет бренд так, чтобы люди запоминали гостиницу и думали: «Хотел бы я быть здесь».

Визуальная привлекательность настолько важна, особенно в гостиничной индустрии, что социальные платформы для обмена изображениями являются одними из самых важных. Хотя «ВКонтакте» и в меньшей степени *Telegram* являются важными платформами в любой маркетинговой стратегии отеля в социальных сетях, не следует упускать из виду, прежде всего, визуальные сети, такие как *youtube.com*. Настоятельно рекомендуется регулярно публиковать фотографии или даже просто использовать их для размещения изображений на своем веб-сайте, чтобы привлечь большое количество подписчиков и распространить информацию не только о гостинице, но и о регионе, в котором она работает.

В индустрии гостеприимства специализированные веб-сайты обычно являются наиболее важными платформами. Недавние отчеты *TripAdvisor* показывают, что больше людей, чем когда-либо, используют предложения и отзывы сайта, чтобы найти жилье. Это сделало *TripAdvisor* одним из сайтов номер один по поиску жилья, его основными социальными компонентами являются отзывы клиентов, местные списки и цитаты, а также возможность отельеров отвечать на отзывы¹.

Точно так же системы онлайн-бронирования имеют важные социальные компоненты, например, многие люди, ищущие жилье, заходят на сайт *booking.com* и выбирают место, соответствующее их требованиям и имеющее хорошие отзывы. С растущим влиянием онлайн-турагентств, таких как *booking.com* и др., большинство отелей не могут позволить себе упустить эту возможность, даже если это означает уплату огромной комиссии.

Сегодня, когда так много разговоров о социальных сетях, электронный маркетинг отошел на второй план для многих компаний. Некоторые даже зашли так далеко, что заявили, что электронная почта исчезает, когда на смену приходят социальные сети и системы обмена

¹ Аналоги Booking в России в 2023 году. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5424310>

мгновенными сообщениями. На самом деле ничто не может быть дальше от истины: электронная почта сейчас более популярна, чем когда-либо, вероятно, во многом потому, что большинство людей теперь могут проверять свою электронную почту десятки раз в день с помощью своего смартфона. Исследования также показывают, что электронная почта остается предпочтительным способом общения потребителей с бизнесом. Нет сомнений в том, что электронный маркетинг по-прежнему остается очень эффективным способом повысить лояльность гостей и исключить посредников за счет увеличения количества прямых бронирований. Это также одна из наиболее экономически эффективных форм маркетинга.

Любая маркетинговая кампания по электронной почте начинается с создания качественного списка рассылки, который в конечном итоге станет очень ценным активом. Качественный список рассылки можно создать естественным путем, используя только маркетинг, основанный на разрешении, поскольку целью должен быть охват клиентов и потенциальных клиентов, которые хотят получать известия, о покупке списка рассылки не может быть и речи. Важно также понимать разницу между подразумеваемым и явным разрешением. Например, тот факт, что получен адрес электронной почты при бронировании, не означает, что было дано явное разрешение на отправку рекламных писем, иногда вы все равно можете не получать электронные письма, особенно когда люди бронируют билеты через онлайн-турагентства.

К счастью, существует множество этических и эффективных цифровых решений создания списка рассылки, например, добавление формы подписки на веб-сайт или установка флажка (по умолчанию снятого) в форме бронирования. Можно также использовать более традиционные методы, например, разместить визитные карточки в своих комнатах или попросить оставить отзыв после пребывания гостей, не менее важно предоставлять четкую ссылку для отказа во всей переписке по электронной почте.

Платформа электронного маркетинга, такая как *MailChimp*, предоставляет инструменты, необходимые для реализации стратегии. Любое авторитетное и полнофункциональное решение должно предоставлять возможность настройки электронных писем с помощью шаблонов, автоматизировать процессы отправки, облегчать персонализацию и, самое главное, отслеживать вашу эффективность. Хотя важно не полагаться на автоматизацию настолько, чтобы в конечном итоге потерять традиционные возможности, хорошая платформа электронного маркетинга может сэкономить много времени. Большинство из них

также являются гибкими и масштабируемыми, поэтому можно платить только за объем отправляемых электронных писем. В дополнение к более общим поставщикам электронной почты можно рассмотреть более специализированное решение, такое как *Guestline*, которое разработано специально для индустрии гостеприимства.

Хотя создание качественного списка рассылки обычно занимает много времени, более серьезной задачей является создание отличного контента, который будет поддерживать интерес читателей. Во-первых, всегда нужно посылать новым подписчикам приветственное письмо и благодарственное письмо сразу после их регистрации: эти и все другие электронные письма, которые отправляются, также должны быть оформлены с использованием специального шаблона, соответствующего брендингу веб-сайтов.

Электронные письма также следует оптимизировать для маленьких экранов, поскольку около половины писем просматриваются на мобильных устройствах, и эта статистика постоянно растет. Если выбран поставщик услуг электронной почты, который предлагает адаптивные шаблоны, как это делает большинство из них сейчас, то этот шаг не должен стать большой проблемой.

Когда дело доходит до контента, необходимо предоставлять контент, который актуален и действительно полезен для целевой аудитории, если, например, гостиница обслуживает иностранных гостей, приехавших на эксклюзивный отдых, нет смысла отправлять им постоянный поток рекламных писем, как только они вернутся домой. Ведь большинство людей вряд ли будут часто повторять дорогостоящую поездку в одно и то же место за границей. Фактически, если пункт назначения обычно не ориентирован на постоянных гостей, маркетинг по электронной почте может быть не очень хорошим вариантом, если только нет сети отелей. Однако даже в этом случае можно использовать электронную почту для сбора отзывов с помощью опросов после пребывания, кроме того, этот тип контента не считается рекламным, поэтому он может работать за пределами обычного списка рассылки.

Таким образом, стратегия электронного маркетинга как часть стратегии цифрового маркетинга отеля во многом способствовала быстрым изменениям в поведении потребителей в последние годы, что сделало ее очень важной областью для всех видов бизнеса. Теперь, когда большинство людей планируют свой отпуск только онлайн, ни одно жилье не может рассчитывать на успех без сильного присутствия в Интернете. Даже если отель предлагает лучшие цены и находится в лучшем месте, о нем мало кто узнает, если он не указан хотя бы в основ-

ных системах онлайн-бронирования и результатах поисковых систем. Однако чтобы добиться по-настоящему успеха, нужна комплексная автоматизация и стратегия цифровизации, учитывающая электронную почту, социальные сети, контент и поиск, сосредоточенный вокруг веб-сайта, а также все остальные виды информационных систем для гостиничного бизнеса, указанные выше.

5.4. Новые стратегии цифровых коммуникаций для гостиничного бизнеса

«Цифровая трансформация» — одно из модных слов, используемых в деловом мире. Многие упускают из виду истинное влияние, которое она оказывает на бизнес. Цифровая трансформация — это не только инвестиции в технологии, но и то, как организации реструктуризируют себя, чтобы адаптироваться и укреплять процессы, которые выводят их бизнес на новый уровень роста. Для индустрии гостеприимства цифровизация особенно важна, поскольку гости все больше полагаются на цифровые путешествия. Они используются не только для поиска, просмотра и бронирования отелей; но и для информирования о потребностях, улучшения пребывания и доступа к запрошенным услугам.

Гостиницам необходимо разбить процесс цифровой трансформации на небольшие этапы, связанные с бизнес-результатами из-за важности внедрить ее в кратчайшие сроки. Но не все компании этого сектора должны разрабатывать технологии и информационные системы самостоятельно, чаще всего эффективнее сотрудничать с поставщиками нужных технологий с учетом возникающих процессов и потребностей. Для того чтобы цифровая трансформация была успешной, она должна включать культурные и операционные изменения, чтобы улучшить качество обслуживания клиентов на 30% (EY)¹.

Сегодня все чаще говорят о цифровой трансформации гостиниц, которая означает возможность использовать технологии для оптимизации структуры затрат, совершенствования бизнес-процессов и обеспечения высококачественного обслуживания гостей, она помогает в со-

¹ Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др. ; рук. авт. кол. П. Б. Рудник ; науч. ред. Л. М. Гохберг, П. Б. Рудник, К. О. Вишневецкий, Т. С. Зинина ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Москва : Высшая школа экономики, 2021. — 239 с. — ISBN 978-5-7598-2510-4

кращении разрыва между тем, чего хотят клиенты, и тем, что может предложить гостиница. Цифровая трансформация в индустрии гостеприимства больше не является тенденцией, теперь она является важным элементом в создании, поддержании и развитии жизнеспособного и узнаваемого бренда, но чтобы достичь этого, важно сначала четко понимать цели и способы проведения процесса цифровой трансформации. В табл. 5.1 представлены ключевые приоритеты, направленность на которые помогает успешно осуществить цифровую трансформацию в гостиничном секторе.

Таблица 5.1

Ключевые приоритеты цифровой трансформации в гостиничном секторе

Приоритет	Характеристика
Улучшение качества процессов и услуг	Цифровая трансформация направлена на проведение операционных и культурных изменений, которые происходят в связи с приобретением новых технологий, обеспечивающих постоянное совершенствование. В этой стратегии эффективное управление процессами при помощи цифровых технологий позволит не только эффективно их реализовывать, но и контролировать и совершенствовать благодаря сбору информации, значительно улучшая качество обслуживания клиентов и сокращая время реакции на непредвиденные события, которые могут серьезно повлиять на восприятие услуги
Улучшение качества обслуживания клиентов	Внедрение Интернета вещей позволяет обеспечить гиперперсонализацию и сформировать уникальный опыт гостей. IoT (Интернет вещей) — это термин, используемый для описания способности объединять интеллектуальные технологии и интегрировать их в сеть для бесперебойной работы, начиная от базовых интеллектуальных технологий, таких как возможность потоковой передачи контента онлайн по подписке до возможности управлять отоплением и охлаждением помещения через приложение на мобильном телефоне и мн. др.
Снижение ошибок и повышение производительности сотрудников	Цифровизация позволяет выполнять процессы обслуживания клиентов намного быстрее и эффективнее, с меньшим количеством ошибок благодаря автоматизации процессов. Благодаря цифровым инструментам, которые помогают оптимизировать процессы, обеспечивается высокое качество обслуживания клиентов и отсутствуют дополнительные

Приоритет	Характеристика
Увеличение количества клиентов за счет привлекательности цифровых технологий	расходы из-за возможных непредвиденных событий В умных гостиничных номерах гости могут управлять всеми удобствами с помощью приложения или домашнего помощника, такого как <i>Alexa</i> или <i>Google Home Assistant</i> , что приводит к улучшению отзывов и значительному увеличению числа клиентов
Мобильные технологии для улучшения доступа клиентов к услугам	Мобильные технологии играют важную роль в индустрии гостеприимства, с помощью простого приложения отель может предложить своим гостям исключительные возможности, начиная от вариантов бронирования, бронирования столиков в ресторанах и удаленной регистрации заезда/отъезда; для общения с персоналом, доступа к обслуживанию номеров, услугам прачечной, местным картам и доступу к специальным функциям номеров
Обеспечение постоянной связи с клиентами	Искусственный интеллект и машинное обучение неocenны в любой отрасли, где данные можно использовать для лучшей персонализации услуг и улучшения качества обслуживания клиентов на основе их предпочтений и поведения. В индустрии гостеприимства эти технологии помогают предприятиям более эффективно использовать существующие данные о клиентах, чтобы улучшить их качество обслуживания, повысить лояльность и увеличить процент возвращающихся гостей, которым нравится более персонализированный отдых
Привлечение большей аудитории	Новейшие технологии позволили сделать эти инструменты более доступными не только для отелей, но и для обычных потребителей. В настоящее время со смартфонов, ноутбуков и планшетов потенциальные клиенты могут получить доступ к AR- и VR-турам по объекту, узнать об оборудовании и впечатлениях, а также поделиться этим опытом с семьей или людьми, с которыми они будут путешествовать, это делает решение более простым и информативным для клиента

Искусственный интеллект (ИИ) играет все более важную роль во многих аспектах повседневной жизни, одной из областей, где технологии искусственного интеллекта начинают быстро развиваться, является гостиничный сектор. Мы систематизировали наиболее востребованные сферы применения искусственного интеллекта в информационно-аналитических системах гостиничного бизнеса, результаты представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Наиболее востребованные сферы применения искусственного интеллекта в информационно-аналитических системах гостиничного бизнеса

Сфера применения	Описание	Преимущества
Чат-боты и виртуальные помощники	Искусственный интеллект позволяет создавать интеллектуальных чат-ботов и виртуальных помощников, которые могут помогать гостям отелей и клиентам туристических агентств в текущих вопросах, таких как бронирование, информация о туристических достопримечательностях или изменения в планах поездок	ИИ позволяет сотрудникам сосредоточиться на обслуживании клиентов и персонализации услуг
Анализ данных и прогнозирование	ИИ может анализировать огромные объемы данных, чтобы предсказывать тенденции туризма и предпочтения клиентов, благодаря этому отели и туристические агентства могут лучше адаптировать свои предложения к ожиданиям клиентов	ИИ приводит к большей удовлетворенности и увеличению продаж
Персонализация услуг	ИИ может собирать и анализировать информацию о предпочтениях клиентов, позволяя отелям и туристическим агентствам персонализировать предложения, а также адаптировать рекомендации туристических достопримечательностей и ресторанов	ИИ позволяет создавать уникальные, индивидуальные впечатления от путешествий
Автоматизация процессов	Использование искусственного интеллекта в гостиничном и туристическом бизнесе позволяет автоматизировать такие процессы, как бронирование номеров, регистрация и обработка жалоб, в результате сотрудники могут сосредоточиться на обслуживании клиентов и решении более сложных проблем	ИИ позволяет снизить рутинные операции, повысить качество услуг и сервиса
Распознавание изображений и голоса	Технологии искусственного интеллекта, такие как распознавание изображений и голо-	ИИ повышает качество предоставляемых услуг

Сфера применения	Описание	Преимущества
	са, могут использоваться для улучшения работы отелей и туристических достопримечательностей. Например, системы распознавания лиц можно использовать для регистрации гостей и доступа в номера, устраняя необходимость в картах-ключках	
Интеллектуальное управление энергопотреблением	Искусственный интеллект также может помочь оптимизировать потребление энергии в отелях и других туристических объектах. Благодаря технологии искусственного интеллекта отели могут контролировать и регулировать температуру, освещение и потребление воды	ИИ приводит к значительной экономии

Таким образом, искусственный интеллект может произвести революцию в гостиничном секторе, внедрение ИИ будет способствовать лучшей персонализации услуг, автоматизации процессов и оптимизации управления энергопотреблением. По мере развития технологий все больше отелей и туристических агентств смогут использовать возможности, предлагаемые искусственным интеллектом, для удовлетворения растущих ожиданий клиентов и адаптации к меняющимся рыночным условиям.

Отели сегодня сталкиваются со многими проблемами: усиление конкуренции как на местном, так и на международном уровне, а также все более требовательная и связанная клиентура. Исторические игроки в этой так называемой роскошной гостиничной индустрии полагаются на устоявшуюся репутацию, отличный сервис и исторические ноу-хау. Однако в последние годы на рынок вышли новые игроки, которые извлекли выгоду из других преимуществ: переработанных вселенных, более современного образа и добавления новых технологий, позволяющих выделиться. Таким образом, мы являемся свидетелями обновления ландшафта отелей высокого класса.

Основная задача обновления отелей — соблазнить и привлечь новое поколение клиентов, границы между этой более доступной «новой роскошью», такой как бутик-отели (которые характеризуются менее стандартизированными заведениями и более очаровательными, чем классический отель) и так называемой традиционной роскошью, харак-

теризующейся стандартными «дворцовыми» и другими 5 звездами., становятся все более неустойчивыми с точки зрения атмосферы и предлагаемых услуг. На плотном и очень конкурентном рынке отельеры стремятся дифференцироваться, исторические игроки гостиничной индустрии сегодня имеют разные рычаги, чтобы адаптироваться и сохранить свое место перед лицом этих новых игроков: капитальный ремонт обслуживания клиентов путем интеграции все более персонализированных цифровых услуг, а также опора на новые коммуникационные стратегии для привлечения молодых клиентов.

Владельцы отелей разрабатывают все более персонализированные предложения, чтобы выделиться среди конкурентов и попытаться максимально оправдать ожидания своих клиентов. В сфере автоматизации были разработаны многочисленные технологические инновации:

«Подключенный номер». С 2018 г. группа отелей *Hilton* внедряет полностью безбумажную услугу управления номерами, доступную на вашем смартфоне. Заявленная цель — позволить клиентам чувствовать себя «как дома» плюс к этому услуги высококлассного отеля. Во-вторых, интегрировано распознавание голоса для управления подключенными объектами в комнате, к этому добавилось партнерство, подписанное между группой *Hilton* и развлекательным гигантом *Netflix*, которое позволит клиентам смотреть их программы прямо по телевизору.

«Решение для умного отеля». Это решение, разработанное *Siemens*, позволяет клиенту дематериализовать ключ от своего гостиничного номера, предоставив ему виртуальный ключ до прибытия в отель. Оно также обеспечивает полную персонализацию пребывания (регулирование температуры, атмосфера), а также доступ ко всем услугам отеля, их предпочтения также сохраняются, чтобы предложить одинаковый опыт в заведениях с той же системой. Таким образом гостиницы стремятся предложить своим клиентам, которые ищут цифровые отношения с клиентами, «путешествие в путешествии», сохраняя при этом эксклюзивность, характерную для отелей высокого класса.

Но хотя несколько лет назад все полагались на роботов в качестве помощников в путешествиях в гостиничной индустрии, сейчас на подъеме находятся именно цифровые услуги. Фирма *Mazars* провела исследование среди 750 путешественников об их ожиданиях от новых технологий: из десяти протестированных сервисов роботы занимают последнее место, это не одно из приоритетных ожиданий, с другой сто-

роны, встреча с роботом-консьержем — это опыт, о котором можно рассказать своим близким¹.

Новые участники рынка, не имеющие возможности предлагать такие широкие услуги и стремящиеся приблизиться к этому качеству, с появлением персональных голосовых помощников получают возможность предлагать новые решения. Группа *Marriott* заключила партнерство с *Amazon*, чтобы предложить в некоторых заведениях своего помощника *Alexa* для поддержки клиентов. Французские стартапы, со своей стороны, не остались в стороне, например *WiiDii*, приложение для консьержей, которое позволяет им узнавать об отеле, но прежде всего предлагать персонализированные мероприятия в соответствии с их вкусами, сочетая искусственный интеллект и «человеческую» поддержку, когда запросы слишком сложны.

Таким образом, персонализация в наши дни играет важную роль, но, прежде чем клиент сможет воспользоваться всеми предлагаемыми предложениями, отельеры также должны сосредоточиться на дифференциации коммуникационных стратегий.

Чтобы обновить свой имидж, отели адаптируются к новым моделям потребления и желаниям своих клиентов, предлагая более современные жилые помещения. Дизайнеры переосмысливают ранее разделенные пространства, такие как рестораны, чтобы сделать их открытыми для всех: идея состоит в том, чтобы сломать устоявшиеся правила и создать новые жилые пространства. Потребители теперь хотят уникального и персонализированного опыта, отель теперь предстает как место впечатлений, а не просто потребительский объект.

Чтобы способствовать этому изменению кодов, отельеры диверсифицируют свои каналы коммуникации. Чтобы омолодить имидж своего бренда и привлечь новых клиентов, группы используют влиятельных лиц в социальных сетях.

1. Пятизвездочный отель *Five Seas*, расположенный в Каннах, сотрудничает с агентством цифровых коммуникаций *WINP*, чтобы управлять всем своим сообществом и отношениями с влиятельными лицами. На данный момент это выигрышная ставка: бренд удвоил количество подписчиков менее чем за два года.

2. *Accor* также разработала устав сотрудничества со своими влиятельными лицами, инициативу, которая позволяет быть прозрачным не

¹ Artificial Intelligence A Game Changer in the Hospitality Industry. — URL: <https://creandosolucionesdevalor.com/wp-content/uploads/2019/10/mazars-2018-ai-in-hospitality-study-1.pdf>

только со своими клиентами, с системой маркировки, но также и с влиятельными лицами, которых нанимает группа.

Не все исторические игроки в индустрии отелей обладают гибкостью, необходимой для того, чтобы справиться с приходом новых участников, но решения существуют — от тотальной цифровизации до обновленных коммуникационных стратегий. Однако они никогда не смогут оправдать все новые ожидания потребителей. Таким образом, идея состоит в том, чтобы эти гостиницы предлагали свои собственные бренды, такие как отели *Моху* группы *Marriott*, чтобы пополнить свой портфель впечатлений и не быть оттесненными новичками, готовыми на все, чтобы занять свое место под солнцем.

Кризис COVID-19 своим беспрецедентным воздействием потряс мир и перетасовал карты в гостиничном секторе. Действительно, если некоторые отели уже внедрили в своих заведениях бесконтактные технологии (ключи, самостоятельная регистрация заезда и отъезда), пандемия ускорила эту тенденцию для остальных отельеров, которые не внедрили эти устройства.

И не зря эти технологии предлагают многочисленные преимущества как клиентам, так и владельцам отелей. Таким образом, можно с уверенностью сказать, что в ближайшие годы внедрение цифровых и бесконтактных технологий в гостиничный бизнес станет очевидным и обычным явлением.

Хотя бесконтактные технологии уже вошли в нашу повседневную жизнь, все же важно помнить, что они собой представляют и как работают, они просто позволяют установить высокочастотную беспроводную связь ближнего действия, что приводит к обмену информацией между электронными устройствами. Это возможно, в частности, благодаря системам *Bluetooth* или технологиям *RFID* (радиоидентификация) и *NFC* (*Near Field Communication*).

Хотя эти устройства уже несколько лет используются многими компаниями, особенно для бесконтактных платежей, эта тенденция также присутствует в гостиничном бизнесе.

Ниже рассмотрено несколько примеров технологий, которые можно найти в этом секторе.

1. Дематериализованные ключи. В большинстве гостиничных заведений ключ от гостиничного номера уже не является «просто ключом». Теперь замки с магнитными картами уже давно установлены и отвечают новым требованиям сегодняшних клиентов. Их работа относительно проста: клиент просто помещает карту перед считывателем,

установленным на замке помещения. Затем, если сигнал карты совпадает с сигналом считывателя, дверь открывается автоматически.

Эта технология обеспечивает клиентам оптимальную безопасность (в отличие от классического замка с ключом, который можно взломать), а также повышает уровень звукового комфорта. Кроме того, если заведение это позволяет, это может быть многофункциональная карта (с помощью одной карты клиент может получить доступ не только к своему номеру, но и к таким удобствам, как спа-центр, зал для семинаров и т.д.). В то же время эту ключ-карту также можно использовать для контроля потребления энергии.

Например, в отеле *Le Pietri Urban Hôtel****, когда клиент входит в свой номер, он вставляет ключ в заставку, чтобы активировать электричество. Когда он его снимает, электричество автоматически отключается через две минуты. Таким образом, в отличие от традиционного выключателя, ключ-карта позволяет клиентам не уходить, оставив свет включенным, если что-то забыли. Эта система позволяет сделать дополнительный шаг на пути к устойчивому и экологическому гостиничному бизнесу.

Наконец, что касается карт-ключей: не нужно запоминать код, не нужно иметь огромные карманы для связки ключей, просто поднесите карту ближе к считывателю, и через две секунды дверь откроется, именно по этой причине данная технология стала особенно популярной в последние годы.

2. QR-коды для ресторанных карточек и меню. В последние годы многие рестораны, отели и другие заведения, открытые для публики, выбрали карту, доступную через QR-код. Меню с QR-кодом — практичная альтернатива традиционному бумажному меню. Работать очень просто, нет необходимости в мобильных приложениях! Просто отсканируйте QR-код с помощью телефона. Затем клиент будет автоматически перенаправлен в цифровое меню ресторана. Это совершенно бесплатно и дает множество преимуществ как для клиента, так и для заведения.

Прежде всего, меню может быть многоязычным и фильтроваться в зависимости от диеты или аллергии каждого человека. Кроме того, он может отображать множество фотографий. Таким образом, у клиента будет больше шансов открыть для себя новые возможности дегустации. В то же время он легко модифицируется, экологически ответственен и экономичен, и, конечно же, для слепых или слабовидящих людей полезно сделать так, чтобы голосовое считывание карты происходило в один клик. Наконец, меню также может быть доступно через социаль-

ные сети или через сайт заведения, а значит, легко интегрируется в цифровую коммуникацию. Таким образом, клиент может сначала просмотреть меню и получить первое представление о блюде, которое он предпочтет.

Таким образом, технология QR-кода является хорошей альтернативой для переосмысления и внедрения новых бесконтактных технологий, которые ценны как для потребителей, так и для персонала учреждений.

3. Бесконтактные платежи. Неудивительно, что бесконтактные платежи также являются одной из самых популярных технологий. До сих пор эти технологии считались удобством. Сегодня, после кризиса в области здравоохранения COVID-19, они стали необходимостью, помимо соблюдения барьерных жестов, транзакции выполняются быстрее. В частности потому, что при этом требуется меньше операций с наличными и не требуется ПИН-код. Таким образом, это устройство экономит драгоценное время как путешественников, так и персонала заведения, в результате это приносит им больше удовлетворения.

Бесконтактные платежи бывают разных форм, включая кредитные карты, смартфоны, брелоки или другие устройства или даже «носимые устройства» (часы, подключенные кольца и т.д.). Для этого платежи активируются через безопасные бесконтактные системы, такие как *Samsung Pay*, *Apple Pay*, *Google Pay* или любое мобильное банковское приложение, поддерживающее бесконтактную связь. Поэтому бесконтактная оплата является предпочтительным способом оплаты во многих странах, где на ее долю приходится более 50% транзакций.

Обратите внимание, что эти бесконтактные технологии очевидно не единственные, которые присутствуют в гостиничном секторе. С другой стороны, это те, которые встречаются чаще всего и которые в значительной степени способствуют удовлетворению путешественников.

Нами выделаны преимущества бесконтактных технологий в сфере гостеприимства, которые представлены в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Преимущества бесконтактных технологий в сфере гостеприимства

Субъект взаимодействия	Преимущество	Описание
Для путешественников	Экономия времени	Интеграция бесконтактных технологий, таких как электронные платежи или даже процедуры регистрации заезда или выезда, очень популярны в гостиницах, это экономит время, что приводит к удовлетворению потреб-

	Чувство безопасности	ностей клиентов Технологии, используемые в системах бесконтактных платежей, это одни из тех же технологий, которые используются крупными банками и аналогичными финансовыми учреждениями, таким образом, гостиницы, использующие данный вид технологий, обеспечивают своим клиентам дополнительное чувство уверенности. Однако бесконтактная технология выходит далеко за рамки просто вопросов платежей, действительно, дополнительные технологии позволяют усилить это чувство безопасности, например, цифровые ключи-карты, о которых мы упоминали выше, которые упрощают контроль доступа к номеру
	Улучшение качества обслуживания клиентов и общая удовлетворенность	Интеграция бесконтактных технологий в гостиницы позволяет предложить путешественникам более современный и инновационный опыт, основанный на их ожиданиях и интересах, при этом не нужно беспокоиться о более тривиальных элементах, например, связанных с заселением, стойкой регистрации и графиком работы
Для гостиничного бизнеса	Для эффективности и продуктивности персонала	Благодаря бесконтактным технологиям повседневная организация и управление отелем становятся проще, их использование позволяет высвободить время сотрудников и повысить качество предоставляемых услуг
	Соблюдение санитарных норм	Бесконтактные технологии позволяют избежать физического обмена предметами (например, наличными, картами и ресторанными меню), в частности, благодаря бесконтактной оплате

		или QR-кодам. В результате они отвечают на требования, которые заставляют сохранять дистанцию и ограничивать физический контакт, это необходимо для снижения риска возможного заражения
	Конкурентное преимущество	Бесконтактные технологии получают все большее распространение в гостиничных заведениях, но все еще существуют небольшие компании, которые их не используют, поэтому при выборе отеля некоторые клиенты предпочитают выбрать современную гостиницу с бесконтактными технологиями

Таким образом, бесконтактные технологии активно развивались еще до кризиса COVID-19, сегодня гостиничным заведениям приходится обновляться, чтобы удовлетворить потребности здравоохранения, в результате это значительно ускорило их реализацию. Сейчас бесконтактные технологии становятся все более популярными среди путешественников и являются важным аргументом для привлечения новых клиентов, вот почему в последнее время в отелях появляются новые бесконтактные технологии, которые могут распространиться в ближайшие годы. Например, бесконтактная регистрация, сейфы с цифровой системой запираания, распознавание лиц и т.д., т.е. область их возможностей обширна.

Однако нельзя забывать, что индустрия гостеприимства построена на взаимодействии людей, в будущем задача будет заключаться в том, чтобы не потерять полностью человеческое измерение, но также и добиться успеха в поиске баланса между интеграцией этих новых технологий и поддержанием прямых человеческих отношений между людьми.

Мировой гостиничный рынок, насчитывающий около 20 млн номеров, сильно фрагментирован, за последние два десятилетия в результате цифровой революции роли были перераспределены. Особенность гостиничного номера в том, что его можно приобрести дистанционно, по сути, этот продукт легко продается в Интернете. Отельные также были первыми, кто опубликовал свои каталоги в Интернете, с тех пор цифровые технологии продолжают разрушать их экономику. Платформы бронирования *Expedia* и *Booking* были созданы в 1996 г., когда во

Франции только зарождался общедоступный Интернет. Поначалу отели были рады тому, что эти виртуальные туристические агентства дополнили их физическую дистрибьюторскую сеть. Платформы быстро набрали силу и превратились в агрегаторы множества каналов, сегодня *Expedia* и *Booking* предлагают 2 и 2,5 млн номеров соответственно, по сравнению с 600 тыс. — 1 млн у крупнейших гостиничных сетей.

Затем появился *Airbnb*, сайт по аренде частного жилья, который буквально изобрел предложение жилья, разбудил гостиничную индустрию, продемонстрировав, что порог капитала, необходимый для выхода на рынок, практически больше не существует, в то время как он несет в себе суть гостиничного обещания: индивидуальный и местный прием. *Airbnb* сейчас предлагает более 3 млн вариантов жилья, через десять лет после создания ее рыночная стоимость составила 35 млрд долл., а стоимость *Accor* после 50 лет неустанного роста достигла 12–13 млрд евро. Это показывает скорость текущих преобразований, теперь все крупные компании осознают, что прорыв может прийти откуда угодно, повлиять на их основной бизнес и поставить их в конкуренцию с новичками, которые смогут сравниться с их мощностью менее чем за десять лет.

Когда пользователь Интернета хочет снять номер в отеле, он более спонтанно переходит на сайт *Booking* или *Expedia*, чем на сайт конкретного отеля. Платформы превратились в «бренды бронирования», которые имеют приоритет над «брендами проживания» отелей, именно с *Booking* или *Expedia* конечные клиенты контактируют чаще всего и поддерживают наиболее длительные отношения. В этом отношении эти посредники пользуются редкой привилегией, и они тем более востребованы, поскольку потребители больше не проявляют особой лояльности к брендам: $\frac{3}{4}$ из них говорят, что готовы измениться завтра. Таким образом, стоимость, которую гостиничные сети терпеливо создавали год за годом посредством маркетинговых инвестиций, разрушается с огромной скоростью.

Чтобы противостоять контролю над платформами и воспользоваться преимуществами цифровой революции, у гостиничного бизнеса нет другого выбора, кроме как трансформироваться. В компании крайне важно, чтобы такие изменения возглавлял руководитель, убежденный в том, что они не будут ограничиваться несколькими технологическими инструментами, а разрушат организацию и культуру компании, ведь если проект не будет поддержан и проверен на самом высоком уровне, реально изменить модель будет крайне сложно.

Полностью делегировать дистрибуцию *Booking* или *Expedia* означало бы доверить им всю работу по онлайн-отношениям и знаниям с клиентами. Однако основная проблема в преобразовании наших моделей сегодня — это контроль данных, особенно данных об использовании клиентов. Их необходимо собирать, сохраняя при этом защиту, чтобы получить понятные результаты, позволяющие предложить правильное предложение в нужное время. В век цифровых технологий и гипервыбора уже недостаточно иметь правильный продукт; он должен появиться среди большого количества других предложений.

Таким образом, стратегическая задача первого этапа трансформации заключается в том, чтобы поддерживать отношения со своими клиентами и знать, как предложить им по-настоящему персонализированный опыт на протяжении всего их путешествия. Первым шагом является переход от видения продукта (отеля) к интегрированному видению пути наших клиентов, все услуги должны разрабатываться с учетом использования клиентами до, во время и после пребывания в отеле. Однако нужно было обеспечить, чтобы все последовательно двигались в новом направлении: опыте, который мы намеревались предложить нашим путешественникам.

Клиент начинает свое путешествие до прибытия в отель и заканчивает его после отъезда, он начинает с размышлений о своем предназначении — это этап вдохновения. Далее возникает вопрос о районе проживания, имеющихся там отелях, бюджете — это этап выбора. По возвращении он поделится впечатлениями не только со своими близкими, но и с тысячами пользователей Интернета, которые читают его комментарии на *TripAdvisor* или в социальных сетях. Исследования показали, что на этих платформах снижение на один базисный пункт напрямую влияет на оборот. Это показывает, насколько в интересах гостиницы следить за своей репутацией в Интернете, более того, она должна стремиться присутствовать на всех этапах пути клиента.

Следовательно, цифровой план должен быть разработан вокруг одного приоритета: увеличение количества точек контакта с клиентами на всех этапах их взаимодействия и, следовательно, инвестирование в те области, где компании иногда отсутствуют или слабы.

Одним из первых достижений является объединение всех приложений бренда в одно мобильное приложение, настоящий портал для доступа ко всему предложению. Мобильный телефон стал предпочтительной платформой для общения и транзакций, объем коммерческих транзакций на этом устройстве превысил объем компьютерных операций. Поэтому между мобильными приложениями существует жесткая

конкуренция, из 2 млн, которые предлагает *App Store*, каждый в среднем использует 30–40, среди них только один или два потенциально предназначены для бронирования отелей. Зная, что клиенты сохраняют только те приложения, которые они используют достаточно часто, можно пришлось дополнить предложение отелей в условиях гипервыбора *Booking* или *Expedia*, не имитируя их без необходимости. Особенно необходимо выборочно усилить предложение на некоторых из них, где компании менее известны, чтобы повысить привлекательность сайта и, следовательно, привлечь квалифицированный трафик.

После конечных клиентов партнеры в сфере отелей являются второй целью цифровой трансформации, в частности, нужно оцифровать инструменты, которые позволяют управлять взаимоотношениями с компанией: информацию о контрактах, отчетах о деятельности, рекомендации по обслуживанию и т.д.

Третьей целью, абсолютно решающей, являются сотрудники. Предоставление персонализированного опыта клиентам требует не только технологий: отношения имеют еще большее значение. Этот подход также должен учитывать особенности персонала: прежде всего культурное разнообразие, поскольку может быть выход на международные рынки; затем сильная децентрализация. Почти треть сотрудников моложе 30 лет, эти молодые люди имеют возможность очень быстро получить доступ к ответственным должностям. В этих условиях можно себе представить, насколько важны задачи обучения, особенно в периоды трансформации. Важно выбирать инструменты электронного обучения, которые будут эффективны.

В процессе трансформации приоритетом является донесение четкого видения до всех сотрудников, неизбежно каждый сотрудник может задать себе вопрос о своем положении в будущей системе. Его руководство должно быть в состоянии реагировать на них, чтобы укрепить приверженность каждого. Чтобы выявить и решить очень конкретные проблемы, возникающие на местах, важно формировать видение для каждого участника. Важно помнить, что рычагом цифровой трансформации является прежде всего человек. Поддержка команд имеет решающее значение для успеха операции, и работа еще далека от завершения. Таким образом, развертывание плана цифровой трансформации может быть длительным и постепенным, чтобы адаптироваться к различным оперативным условиям.

Литература

1. 2023 Forbes Under 30 Summit. — URL: <https://www.forbes.com/connect/event/2023under30summit/>
2. 2023 Outlook: Business Travel Bounces Back. — URL: <https://www.morganstanley.com/ideas/business-travel-trends-2023-outlook>
3. Artificial Intelligence A Game Changer in the Hospitality Industry. — URL: <https://creandosolucionesdevalor.com/wp-content/uploads/2019/10/mazars-2018-ai-in-hospitality-study-1.pdf>
4. Digital Transformation in the Age of COVID-19. Building resilience and bridging divides. OECD. — URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf>
5. Insider Intelligence. — URL: <https://www.insiderintelligence.com/>
6. Moz — SEO Software for Smarter Marketing. URL: <https://moz.com/>
7. Top 100 Most Visited Websites Globally. — URL: <https://explodingtopics.com/blog/most-visited-websites>
8. Аналоги Booking в России в 2023 году. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5424310>
9. Отель-стратегия цифрового маркетинга онлайн. — URL: <https://seo.london/ru-ru/digital-marketing-strategy-for-hotel-owners/>
10. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишнеvский, Л. М. Гохберг и др. ; рук. авт. кол. П. Б. Рудник ; науч. ред. Л. М. Гохберг, П. Б. Рудник, К. О. Вишнеvский, Т. С. Зинина ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Москва : Высшая школа экономики, 2021. — 239с. — ISBN 978-5-7598-2510-4
11. Цифровизация гостиничной индустрии: комментарии экспертов рынка. — URL: <https://hotelier.pro/news/item/tsifrovizatsiya-gostinichnoy-industrii-kommentarii-ekspertov-rynka/>
12. Цифровая трансформация в гостиничном бизнесе. — URL: <https://ribashotelsgroup.ua/ru/blog/tsifrovaya-transformatsiya-v-gostinichnom-biznese/>
13. Путь в цифровое будущее: как отелю стать более цифровым. — URL: <https://welcometimes.ru/opinions/put-v-cifrovoe-budushchee-kak-otelyu-stat-bole-cifrovym>

**СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД
НА РАЗВИТИЕ ОТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА**

Монография

Подписано в печать 22.03.2024.
Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 11,5.
Тираж 1000 экз.

ООО «Русайнс».
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.
Тел.: +7 (495) 741-46-28.
E-mail: autor@ru-science.com
<http://ru-science.com>

