

---

## ВЛИЯНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ В ТУРИЗМЕ

---

**Сушкова Наталья Сергеевна**, канд. экон. наук

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394006; e-mail: sns@vrn-tc.ru

*Цель:* статья посвящена вопросам анализа туристского рынка в Российской Федерации и предложены варианты воздействия на кадровую и инвестиционную привлекательность. Проведен анализ проблем и перспектив инвестиционной активности. Выстроена прямая взаимосвязь влияния профессионального уровня специалистов на развитие отрасли в целом. Изучена динамика развития туристского рынка и его перспективы в ближайшем десятилетии. *Обсуждение:* автором представлен анализ влияния кадрового потенциала, связанного с необратимым ростом отрасли в последние годы, на инвестиционную активность туризма. Поставлен вопрос о необходимости совершенствования специалистов согласно рыночным условиям для повышения притока капиталов как в регионы, так и в отдельные компании. *Результаты:* в работе предложены этапы кадровой политики туристского предприятия. Внедрение последних на предприятиях туризма подтвердило возможность практического использования для повышения инвестиционной привлекательности объекта.

**Ключевые слова:** экономика туризма, кадры, инвестиционный потенциал.

**DOI:** 10.17308/meps.2019.6/2137

### **Введение**

Активизация инвестиционной деятельности в сфере мирового туризма обусловлена многими причинами, основной из которых является повышение эффективности ее функционирования.

Эффективность с точки зрения экономики проявляется, когда реальные финансовые результаты сопоставлены с объемом вложений. Генеральная ассамблея ЮНВТО (Всемирная туристская организация) подтверждает тенденцию роста в ближайшие десятилетия. В Глобальном этическом кодексе туризма приведена справедливая рекомендация: «Туристская политика должна проводиться таким образом, чтобы она способствовала повышению

уровня жизни населения посещаемых районов и отвечала их потребностям» [1, 3, 15].

Согласно статистической информации население активно проявляет интерес к туризму, и из года в год наблюдается активная положительная динамика (табл. 1).

Таблица 1

Объем платных услуг населению в сфере туризма, млн руб.  
(обновлено 26.06.2017), [11]

Наименование услуг	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Туристские	10 639	33 849	99 879	112 829	121 545	145 784	147 541	158 252	161 344
гостиницы и аналогичные средства размещения	...	60 098	112 855	125 541	141 012	162 387	175 709	188 992	213 288
санаторно-оздоровительные	16 840	36 082	60 460	68 521	75 622	82 444	92 300	110 513	120 009

Обозначение туризма в качестве приоритетного направления социально-экономического развития и внесение его в основной стратегический документ муниципального образования составляет новый этап в его развитии. Анализ современных стратегических планов регионов России показывает, что концепция развития туризма может быть разной [12]. Реализация региональных программ развития туризма требует наличие высококвалифицированных кадров. Проблемы и перспективы подготовки университетских специалистов для индустрии туризма освещены С.В.Федотовым. Им предлагается комплексный подход в подготовке туристских кадров, т.е. сочетание трех уровней образования – среднего профессионального, бакалавриата и магистратуры – на одном факультете, что успешно реализуется в Воронежском госуниверситете на факультете географии, геоэкологии и туризма [13].

### Основная часть

Считается, что Россия способна обслуживать 40000000 иностранных граждан в год, посещающих нашу страну и формирующих туристский поток.

Печально то, что реальная статистика говорит о гораздо меньших цифрах (табл. 2).

Таблица 2

Оценка спроса на услуги в сфере внутреннего туризма  
(по данным на 26.12.2017)

	2013 г.				2014 г.				2015 г.				2016 г.				2017 г.			
	Номер квартала				Номер квартала				Номер квартала				Номер квартала				Номер квартала			
	I	II	III	IV																
Увеличение	8	36	38	18	11	29	32	18	11	29	34	16	13	35	36	14	14	30	31	18
Без изменений	55	49	47	50	57	49	49	41	42	45	36	32	32	32	42	39	46	47	47	39
Уменьшение	37	15	15	32	32	22	19	41	47	26	30	52	55	33	22	47	40	23	22	43
Баланс оценок	-29	21	23	-14	-21	7	13	-23	-36	3	4	-36	-42	2	14	-33	-26	7	9	-25

Согласно утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 мая 2014 г. № 941-р «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года» [2] и Концепции федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019 – 2025 годы)» выстраиваются позитивные и негативные тенденции развития сферы туристских услуг в Российской Федерации.

Позитивными тенденциями являются:

- увеличение количества объектов туристской инфраструктуры всех категорий, коллективных средств размещения и лиц, обслуженных в них;
- увеличение количества мест отдыха и объектов туристского показа за счет курортов Крымского федерального округа;
- сформировавшийся среди россиян устойчивый спрос на туристские услуги и рост дохода населения, создающие позитивный фон для привлечения потребительского спроса на продукт отечественной туристической индустрии; наличие в стране потенциального внутреннего спроса на культурно-познавательные туристские программы;
- наличие и рост спроса на природоориентированные виды туризма (рыболовный, охотничий, экологический, сельский); рост патриотических настроений гражданского общества Российской Федерации, в том числе в среде молодежи; наличие значительной сети учреждений культуры и традиции раннего приобщения россиян к их посещению в процессе освоения программ общего, профессионального и дополнительного образования; наличие в субъектах Российской Федерации трудовых ресурсов для замещения рабочих мест в сфере туризма, в том числе за счет переобучения безработных граждан; сложившаяся система среднего профессионального и высшего образования в сфере туризма, в том числе в ведущих образовательных учреждениях страны;
- наличие положительного опыта применения программно-целевых механизмов управления в сфере туризма;
- установка на инновационный характер развития российской экономики на федеральном уровне.

К факторам, тормозящим развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации, можно отнести следующие проблемы:

- недостаточно развитая туристская инфраструктура в большинстве регионов страны, малое количество средств коллективного размещения экономичной и средней ценовой категории с современным уровнем комфорта;
- неразвитость транспортной инфраструктуры (низкое качество дорог и уровень придорожного обслуживания, неудовлетворительное состояние аэропортов и железнодорожных вокзалов и т.д.);
- низкое качество и пропускная способность автомобильных дорог, паромного хозяйства и других объектов транспортной инфраструктуры;

- дефицит и высокая степень износа транспортных средств, используемых для перевозки туристов (современных туристских автобусов, круизных судов, самолетов и других транспортных средств);
- устаревшая и недостаточно эффективно используемая ресурсная база в сфере санаторно-курортного, оздоровительного и медицинского туризма (пансионаты и санатории), острая нехватка учреждений детского туризма;
  - плохое экологическое состояние и засоренность прибрежных зон водоемов и природных территорий в местах активного развития туризма, в том числе самодеятельного;
  - невыгодные экономические условия для привлечения инвестиций в туристскую инфраструктуру, отсутствие готовых инвестиционных площадок и типовых инвестиционных проектов;
  - недостаточная предпринимательская активность населения в сфере туризма;
  - негативный опыт серии банкротств крупных туроператоров и высокие потребительские риски;
  - высокая стоимость отечественного туристского продукта, в первую очередь транспортного обслуживания, существенно снижающая конкурентоспособность внутреннего и въездного туризма;
  - высокая сезонная цикличность спроса на большинство туристских программ, большая продолжительность «низкого сезона» в регионах традиционного пляжного туризма, высокие средние постоянные издержки туристских предприятий;
  - несопоставимый размер емкости отельной базы традиционных отечественных курортов пляжного отдыха, допустимой рекреационной нагрузки и пропускной способности пляжей и других объектов туристской инфраструктуры;
  - недостаточный уровень практических навыков у выпускников программ профессиональной подготовки в сфере туризма;
  - традиционность подходов к формированию туристских программ, низкое разнообразие ассортимента туров по Российской Федерации, способных удовлетворить динамичный и взыскательный спрос современного потребителя;
  - отсутствие клиентоориентированной политики управления учреждениями культуры, необходимость модернизации их услуг;
  - недостаточное продвижение туристского продукта Российской Федерации;
  - низкая осведомленность россиян о туристских возможностях регионов Российской Федерации, разрозненность информационных ресурсов в сфере туризма и отсутствие единой системы информационной поддержки внутреннего и въездного туризма;

- негативный имидж отечественного туристского продукта, низкая заинтересованность россиян в приобретении туров по Российской Федерации;
- необходимость интеграции сферы туристских услуг, предоставляемых Республикой Крым и г. Севастополем, в систему управления и профессиональное туристское сообщество Российской Федерации.

Устанавливая сильные и слабые стороны региональной практики стратегирования инвестиционной политики, учет которых востребован в обосновании эффективных мер, призванных обеспечить совершенствование процессов разработки и реализации инвестиционных стратегий, фактически повышает инвестиционную и туристскую привлекательность [7].

Мировые аналитики, сопоставляя турглобализацию РФ в предыдущие периоды, подтверждают ее значительную аттрактивность за прошедшее десятилетие и подъем в мировом рейтинге на четырнадцать пунктов до сорока восьмого. По другим источникам Россия занимает 137-е место. Согласно банковской статистике финансовых потоков, от въездного туриста страна, к сожалению, не попадает даже в тридцать приоритетных.

На долю туризма в 2016 году пришлось \$7,6 трлн, что составляет 10,2% общемирового ВВП. При этом учитывалось прямое и не прямое воздействие индустрии на другие сферы экономики и занятости. Кроме того, за счет расходов иностранных туристов в других странах на долю туризма пришлось 6,6% общемирового экспорта.

В 2016 году наибольший рост показала Южная Азия (8,3%), его драйвером выступил Китай. Среди растущих регионов также – Северная Азия (7,9%), Северо-Восточная Азия (4,6%), Океания (4,4%), Карибы (3,2%), Северная Америка (3,1%), Ближний Восток (2,7%). Медленнее других росла Европа (1,6%) и Латинская Америка (0,2%) [11].

Естественно, встает вопрос об инвестиционной привлекательности того или иного региона. В экономической литературе можно встретить два подхода, связанных с управлением инвестиционной активностью. Первый рассматривается по основам финансового анализа. Авторами дается понятие управления процессом капиталовложения в части формирования и использования активов предприятий и оценкой портфеля соотношения реальных денежных потоков и финансовых активов [14]. В основе альтернативного взгляда положено разделение всех имеющихся у компании денежных потоков в зависимости от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. При этом хотелось бы обратить внимание на существующий взгляд разделения инвестиционной привлекательности:

- прошлая, характеризует объем инвестиций, вложенных ранее, и позволяет определить ожидаемую доходность по ним, количество вероятных конкурентов и среду, наиболее выгодную для вложения капитала;
- текущая, определяет уровень экономического развития и дает воз-

возможность спрогнозировать дополнительные объемы вложений, ожидаемую доходность инвестиций и определить позиции инвестора на рынке в будущем.

- ожидаемая, выступает основой для любой инвестиционной стратегии.

Как правило, ряд авторов целесообразность управления инвестиционной привлекательностью объекта, принадлежащего различным отраслям экономики, делят на три взаимосвязанных блока:

- управление экономической эффективностью функционирования;
- управление финансово-экономической деятельностью;
- управление качеством и конкурентоспособностью услуг.

В данной статье, обсуждая непосредственно экономику туризма, для которой как сам турист, объект, а также лица, оказывающие услугу, непосредственно вовлечены в результат эффективности. Который выражен посредством финансового измерения полученных экономикой впечатлений. Соответственно, необходимо добавить еще неотъемлемый взаимосвязанный блок управления инвестиционной привлекательности, такой, как управлением кадровым потенциалом. Ежегодно число вакансий туристской отрасли увеличивается на 1%.

Мировым сообществом признан дефицит профессионалов отрасли, при том что отрасль дает 9% мирового ВВП. Более 260 млн рабочих мест связано с туризмом и путешествиями (причем более 100 млн непосредственно работают в отрасли) [8]. К примеру, в 2016 году в сфере гостеприимства было занято 292 млн работающих, то есть каждый десятый работник был занят в исследуемой отрасли. При этом, к большому сожалению, показатели капиталовложений в атракты России сравнимы с достижениями Гайаны, Сенегала, Танзании и Эквадора.

В 2016 году каждое десятое рабочее место было зафиксировано в сфере туристической индустрии. При этом сектор туризма и отдыха вырос за прошлый год на 3,3%. Отрасль демонстрирует рост уже шесть лет подряд. Эти данные представлены в очередном экономическом исследовании Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), в котором проанализировано влияние туристической индустрии на занятость на примере 185 стран из 25 регионов [11].

### **Обсуждение результатов**

Предлагаем заострить внимание как раз на взаимосвязи инвестиционного развития с кадровым потенциалом. Для того чтобы адаптироваться к новым вызовам и принять необходимые превентивные меры, надо глубоко осмыслить все происходящие процессы и заблаговременно продумать стратегические подходы к подготовке грамотных кадров в стране [4].

Если говорить об образовании, то в разрезе высшего и среднего звена в последние годы достигнуты положительные тенденции. Но экономика туризма требует наличия специалистов, владеющих не одним, а, как правило, двумя и даже тремя иностранными языками, с безусловным приоритетом

английского. Важными являются знания культуры, психологии, технологии продаж услуг, в том числе иностранным гражданам.

На сегодняшний день нечасто в финансовом аспекте выделяют взаимосвязь инвестиций и кадровых ресурсов.

Предложим пять этапов, необходимых для внедрения в управлении персоналом, влияющих на реальные изменения в инвестиционных процессах туркомпании

1. Управление комплектованием кадров. Отбор персонала для внедрения и реализации инвестиционной стратегии. Изменение штатного расписания с появлением финансово-инвестиционного работника. Для туристского предприятия в данном случае оптимально использовать формулу Розенкранца [6]:

$$N(amp) = \frac{\sum_{k=1}^n w_k t_k}{T} F(ndt), \quad (1)$$

где  $N(amp)$  – численность административно-управленческого персонала;  $w_k$  – среднее количество определенных действий в рамках  $k$ -й управленческой работы за определенный период времени;  $t_k$  – время, необходимое для выполнения действия единицы  $w$  в рамках  $k$ -го управленческого вида работ;  $T$  – продолжительность работы специалиста по контракту за соответствующий промежуток времени, принятый в расчетах;  $F(ndt)$  – коэффициент необходимого распределения времени.

2. Управление развитием персонала. Обучение, связанное с этапами реализации инвестиционной стратегии, основами документационного обеспечения управления [9].

3. Мотивация, направленная на повышение технологии внедрения и продаж туристского продукта [10].

4. Внедрение и синтезирование методов бережливого производства и шести сигм в сфере услуг. Быстрая оптимизация показателей удовлетворенности туристов и повышение скорости процесса и потребности в инвестиционном капитале [5].

5. Соответствие корпоративной культуре.

Согласно WTTC, мировая сфера гостеприимства в 2017 году выше на 3,8%, достигнув общего объема в \$7,9 трлн. Среднегодовой рост на ближайшие 10 лет, как ожидается, составит 3,9%. К 2027 году на туриндурию будет приходиться более 11% мирового ВВП, а число работающих в ней достигнет 380 млн человек. Четверть рабочих мест, которые появятся в ближайшие 10 лет на мировом рынке труда, будут созданы в туризме.

### **Заключение**

Учитывая активную экономическую привлекательность отрасли, особое внимание приходится уделять вопросам инвестиционной привлекательности как регионов, так и отдельных туристских компаний. Динамика роста свидетельствует о взаимосвязи инвестиционной привлекательности

с кадровой политикой. Процесс оперативного изменения последней и внедрения современных подходов требует безотлагательности. Предложенные в статье этапы кадровой политики получили апробацию на ряде туристских предприятий Воронежской области и уже показали свою эффективность в повышении инвестиционной привлекательности компаний.

### Список источников

1. Атамась Е., Котельников Д. Устойчивое развитие туризма: принципы, заинтересованные стороны, перспективы // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 10, с. 104-116.
2. Гаджиева Е.А., Сергеев А.А., Харлампиева А.С., Харчистова Е.Л., Шаброва Е.С. О стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2020 // *Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы гуманитарных и социальных наук»*. Санкт-Петербург, 2014, с. 50-53.
3. Дашкова Т.Л. *Маркетинг в туристическом бизнесе*. Москва, Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010.
4. Джанджугазова Е. Атлас новых профессий как реакция на динамичные социально-экономические процессы и технологические изменения в современном российском обществе // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 3, с. 48-57.
5. Джордж Майкл. *Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг*. Москва, «Манн, Иванов и Фербер», 2011.
6. Зорин И.В. *Менеджмент туризма: туризм и отраслевые системы* / И.В. Зорин [и др.]: учебник. Москва, Финансы и статистика, 2002.
7. Козуб Л., Рисин И. Оценка практики стратегирования инвестиционной политики субъектов Российской Федерации // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2019, no. 3, с. 157-168.
8. Писаревский Е.Л. *Основы туризма*. Москва, Федеральное агентство по туризму, 2014.
9. Сушкова Н.С. *Основы документационного обеспечения управления туристической компанией: учебное пособие*. Воронеж, Кварта, 2018.
10. Сушкова Н.С. *Технологии продаж в туризме: учебно-методическое пособие*. Воронеж, Кварта, 2017.
11. Сушкова Н.С. *Финансово-инвестиционная деятельность в туристической индустрии: учебно-методическое пособие*. Воронеж, Кварта, 2019.
12. Федотов С.В. Концептуальные основы развития туризма в муниципальных образованиях Воронежского туристского региона // *Материалы международной научно-практической конференции «Рекреация и туризм в регионах России: современное состояние и перспективы развития»*. Воронеж, 2011, с. 6-12.
13. Федотов С.В. Проблемы и перспективы подготовки университетских специалистов для индустрии туризма // *Международная научно-практическая конференция «Рекреация и туризм в регионе: современные проблемы развития, территориальной организации и управления»*. Воронеж, 2010 г. Воронеж, 2010, с. 13-16 .
14. Чернов В.А. *Инвестиционная стратегия: учеб. пособие для вузов*. Москва, Юнити-Дана, 2003.
15. Шимова О.С. *Основы устойчивого туризма*. Москва, ИНФРА-М, 2015.

---

# THE IMPACT OF PERSONNEL POTENTIAL FOR THE INVESTMENT POTENTIAL IN TOURISM

---

**Sushkova Natalya Sergeevna**, Cand. Sc. (Econ.)

Voronezh state university, Universitetskaya pl., 1, Voronezh, Russia, 394006; e-mail: sns@vrn-tc.ru

*Purpose:* to analyze of the tourist market in the Russian Federation and the proposed options for the impact on the personnel and investment attractiveness. The analysis of problems and prospects of investment activity is carried out. A direct relationship of the influence of the professional level of specialists on the development of the industry as a whole is built. The dynamics of the tourism market and its prospects in the next ten years are studied. *Discussion:* the author presents an analysis of the impact of human resources associated with the irreversible growth of the industry in recent years, the investment activity of tourism. The question of the need to improve specialists according to market conditions to increase the flow of capital, both in the regions and in individual companies. *Results:* The stages of personnel policy of the tourist enterprise are offered in the work. The introduction of the latter at the tourism enterprises confirmed the possibility of practical use to increase the investment attractiveness of the object.

**Keywords:** economy of tourism, personnel, investment potential.

## References

1. Atamas' E., Kotel'nikov D. Ustojchivoe razvitie turizma: principy, zainteresovannye storony, perspektivy [Sustainable Development of Tourism: Principles, Stakeholders, Prospects]. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, 2016, no. 10, pp. 104-116. (In Russ.)
2. Gadzhieva E.A., Sergeev A.A., Harlampieva A.S., Harchistova E.L., Shabrova E.S. O strategii razvitiia turizma v Rossijskoj Federacii do 2020 [On the strategy for the development of tourism in the Russian Federation until 2020]. *Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoi konferencii «Aktual'nye problemy gumanitarnyh i social'nyh nauk»*. Sankt-Peterburg, 2014, pp. 50-53. (In Russ.)
3. Dashkova T.L. *Marketing v turisticheskoi biznese* [Marketing in the tourism business]. Moscow, Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i K<sup>o</sup>», 2010. (In Russ.)
4. Dzhandzhugazova E. Atlas novyh professij kak reakcija na dinamicheskie social'no-jekonomicheskie processy i tehnologicheskie izmenenija v sovremenom rossijskom obshhestve [Atlas of New Professions as a Reaction to Dynamic Socio-Economic Processes and Technological Changes in Modern Russian Society]. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, 2016, no. 3, pp. 48-57. (In Russ.)
5. Dzhordzh Majkl. *Berezhlivoe proizvodstvo + shest' sigm v sfere uslug*. Moscow [Lean production + six sigma in services], «Mann, Ivanov i Ferber», 2011. (In Russ.)
6. Zorin I.V. *Menedzhment turizma: turizm i otraslevye sistemy* [Tourism management: tourism and industry systems] / I.V. Zorin [i dr.]: uchebnik. Moscow, Finansy i statistika, 2002. (In Russ.)

7. Kozub L, Risin I. Ocenka praktiki strategirovanija investicionnoj politiki sub'ektov Rossijskoj Federacii [Evaluation of the practice of strategizing of the investment policy of the subjects of the Russian Federation]. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, 2019, no. 3, pp. 157-168. (In Russ.)
8. Pisarevskij E.L. *Osnovy turizma*. Moscow [Basics of tourism. Moscow], Federal'noe agentstvo po turizmu, 2014. (In Russ.)
9. Sushkova N.C. *Osnovy dokumentacionnogo obespechenija upravljenja turisticheckoj kompaniej*: uchebnoe posobie [Technology sales in tourism. manual] / N.S. Sushkova. Voronezh, Kvarta, 2018. (In Russ.)
10. Sushkova N.S. *Tehnologii prodazh v turizme*: uchebno-metodicheskoe posobie [Technology sales in tourism: manual] / N.S. Sushkova. Voronezh, Kvarta, 2017. (In Russ.)
11. Sushkova N.S. *Finansovo-investicionnaja dejatel'nost' v turindustrii*: uchebno-metodicheskoe posobie [Financial and investment activities in the tourism industry: manual] / N.S. Sushkova. Voronezh, Kvarta, 2019. (In Russ.)
12. Fedotov S.V. Konceptual'nye osnovy razvitija turizma v municipal'nyh obrazovanijah Voronezhskogo turistskogo regiona [Conceptual bases of tourism development in municipalities of the Voronezh tourist region] / S.V. Fedotov, T.S. Fedotova. *Rekreacija i turizm v regionah Rossii: sovremennoe sostojanie i perspektivy razvitija: materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (Voronezh, 22-24 sent. 2011). Voronezh, 2011, pp. 6-12. (In Russ.)
13. Fedotov S.V. Problemy i perspektivy podgotovki universitetskikh specialistov dlja industrii turizma [Problems and prospects of training university specialists for the tourism industry] / S.V. Fedotov. *Rekreacija i turizm v regione: sovremennye problemy razvitija, territorial'noj organizacii i upravljenja : materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (Voronezh, 20-21 okt. 2010 g.). Voronezh, 2010, pp. 13-16. (In Russ.)
14. Chernov V.A. *Investicionnaja strategija*: ucheb. posobie dlja vuzov [Investment strategy: studies. manual for universities] / V.A. Chernov. Moscow, Juniti-Dana, 2003. (In Russ.)
15. Shimova O.S. *Osnovy ustojchivogo turizma* [Basics of sustainable tourism]. Moscow, INFRA-M, 2015. (In Russ.)