

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

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.467

DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-3-0-3

Рахимбекова Ж. С.¹
Климова Т. Б.²
Закурдаева В. В.³

**Аутсорсинг как способ повышения конкурентоспособности
предприятий гостиничного бизнеса**

¹Алматы Менеджмент Университет,
ул. Розыбакиева, 227, г. Алматы 050060, Казахстан
^{2,3}ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия
¹e-mail: rahi-zhanar@mail.ru
²e-mail: tklimova@bsu.edu.ru
³e-mail: zaya.net@yandex.ru

*Статья поступила 01 августа 2020 г.; принята 21 августа 2020 г.;
опубликована 30 сентября 2020 г.*

Аннотация. Актуальность исследования постановленной проблематики определяется необходимостью пересмотра и совершенствования устоявшихся концепций управления предприятиями гостиничного бизнеса. В условиях пандемии коронавируса многие сферы бизнеса были вынуждены реформатировать свою работу. Аутсорсинг для определенных компаний в России стал единственным способом для того, чтобы сохранить бизнес. В гостиничном бизнесе в качестве аутсорсинга использовались клининговые услуги, когда персонал нанимали у сторонних компаний для уборки помещений, чистки номеров, мытья посуды и других подобных видов работ. Независимые агентства занятости предлагают отелям найм персонала, непосредственно контактирующего с клиентами: горничные, официанты, повара, административные работники. Эти люди контактируют с гостями и создают впечатление от гостиницы, поэтому должны обладать высоким профессиональным уровнем. Кроме того, аутсорсинговые компании обеспечивают гостиницы такими специалистами, как бухгалтеры, логисты, работники, обслуживающие техническое оборудование. Благодаря аутсорсингу финансовые риски со стороны предприятия гостиничного бизнеса сводятся к минимуму. Аутсорсинг трансформировался в нечто большее, чем просто способ привлечения более дешевой рабочей силы. Он стал основой бизнес-стратегий как малых, так и крупных компаний, которые считают необходимым сосредоточиться на своих ключевых бизнес-операциях и передать все остальное специализированным поставщикам услуг. В статье рассмот-

рена сущность аутсорсинга, проведено исследование услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе, выявлены их основные преимущества.

Ключевые слова: аутсорсинг; гостиничный бизнес; сервис; конкурентоспособность; рабочая сила; делегирование.

Для цитирования: Рахимбекова Ж. С., Климова Т. Б., Закурдаева В. В. Аутсорсинг как способ повышения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 6, № 3, 2020, с. 26-34, DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-3-0-3

UDC 338.467

Zhanar S. Rakhimbekova¹
Tatyana B. Klimova²
Victoria V. Zakurdaeva³

**Outsourcing as a way to increase the competitiveness
of hotel businesses**

¹Almaty Management University,
227 Rozybakiev St., Almaty 050060, Kazakhstan
^{2,3}Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

¹e-mail: rahi-zhanar@mail.ru

²e-mail: tklimova@bsu.edu.ru

³e-mail: zaya.net@yandex.ru

Abstract. The relevance of the study of the problems addressed is determined by the need to revise and improve the established concepts of hotel management. In the context of the coronavirus pandemic, many business sectors were forced to reformat their work. Outsourcing for certain companies in Russia has become the only way to maintain business. In the hotel business, cleaning services were used as outsourcing when staff were hired from third-party companies to clean premises, clean rooms, wash dishes and other similar types of work. Independent employment agencies offer hotels hiring staff directly in contact with customers: maids, waiters, cooks, administrative workers. These people are in contact with guests and create an impression about the hotel, so they should have a high professional level. In addition, outsourcing companies provide hotels with such specialists as accountants, logisticians, and maintenance personnel. Due to outsourcing, financial risks from the hotel business are minimized. Outsourcing has transformed into more than just a way to attract cheaper labor. It has become the basis of business strategies of both small and large companies, which consider it necessary to focus on their key business operations and transfer everything else to specialized service providers. The article considers the essence of outsourcing, studies outsourcing services in the hotel business, and identifies the main advantages and disadvantages of outsourcing hotels.

Key words: outsourcing; hotel business; service; competitiveness; labor; delegation

For citation: Rakhimbekova Z. S., Klimova T. B., Zakurdaeva V. V. (2020), Outsourcing as a way to increase the competitiveness of hotel businesses. Research Result. Business and Service Technologies, 6(3), 26-34, DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-3-0-3

Введение. В связи со сложившейся экономической ситуацией многие предприятия оказались перед необходимостью выбора между сокращением расходов и уменьшением штата сотрудников. Аутсорсинг в гостиничном бизнесе позволяет решить ряд проблем, относящихся к полноценному функционированию гостиниц. Использование внешнего источника в гостиничной сфере является одной из самых востребованных услуг, что обусловлено условиями жесткой конкуренции. Повышение уровня сервиса играет ключевую роль в обеспечении роста конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, так как персонал гостиницы является её лицом, ему необходимо владеть высоким профессиональным уровнем и уметь общаться с посетителями. Благодаря аутсорсингу, финансовые риски со стороны предприятия гостиничного бизнеса сводятся к минимуму. Данный вид услуг можно оформить во время сезона, когда предприятие сталкивается с нехваткой своих сотрудников, но большее количество работников иметь в штате нецелесообразно. Кроме того, можно выбрать сотрудничество на постоянной основе. Организации-заказчики сами осуществляют выбор, на какое время им привлечь посторонних специалистов. Аутсорсинг с успехом внедряется в разных регионах России уже на протяжении многих лет.

Целью исследования является рассмотрение сущности аутсорсинга и реальной практики применения аутсорсинговых услуг в гостиничном бизнесе.

Материалы и методы исследования. Методологию проведения данного исследования определила постановленная проблематика, цель которой определена исследованием публикационных источников, анализом оборота аутсорсинга в России, а также реальной практики применения аутсорсинговых услуг в гостиничном бизнесе и выявлением основных преимуществ и недостатков аутсорсинга гостиниц.

Основным источником для написания данной статьи послужили статистические данные и итоги исследований независимого исследовательского агентства маркетинговых и социологических исследований MAGRAM Market Research, данные исследований Ассоциации Частных Агентств Занятости (АЧАЗ). В статье использованы концептуальные положения системного подхода, а также методы логического анализа и синтеза, методы сравнительного анализа, графической интерпретации данных.

Результаты исследования и их обсуждение. По данным аналитических агентств на начало 2020 года в России значительно снизилось число малых и средних предприятий. По прогнозам, частный бизнес продолжит стремительное сокращение, а его место займут сетевые компании. Такая тенденция может привести к безработице среди населения и к сокращению расходов в бизнесе, ухудшив и без того сложную экономическую ситуацию в стране. Однако кризисные явления в сфере бизнеса только способствуют дальнейшему развитию аутсорсинга.

Именно аутсорсинговые компании, которые занимаются подбором и предоставлением персонала в крупные сетевые предприятия становятся спасением как для работников, так и для бизнеса любого размера и направления деятельности. По оценкам бизнес-изданий, количество сотрудников на аутсорсинге составляет 17-22% и их количество регулярно растет (Аникин, 2019; Волков, 2014; Запесоцкий, 2010).

В августе 2020 года были подведены итоги исследования рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга, ежегодно проводимого Ассоциацией Частных Агентств Занятости (АЧАЗ). Исследование провело независимое исследовательское агентство маркетинговых и социологических исследований MAGRAM Market Research. В 2019 году общий объем российского рынка подбора, предоставления

персонала и аутсорсинга показал рост на 12,2% и составил 79,7 млрд руб. Рынок подбора персонала вырос на 7,7%. Рынок предоставления персонала и аутсорсинга

выглядел еще более оптимистично – услуга по предоставлению труда работников показала рост на 12,2%, а рынок аутсорсинга на 14,7% (рис. 1).

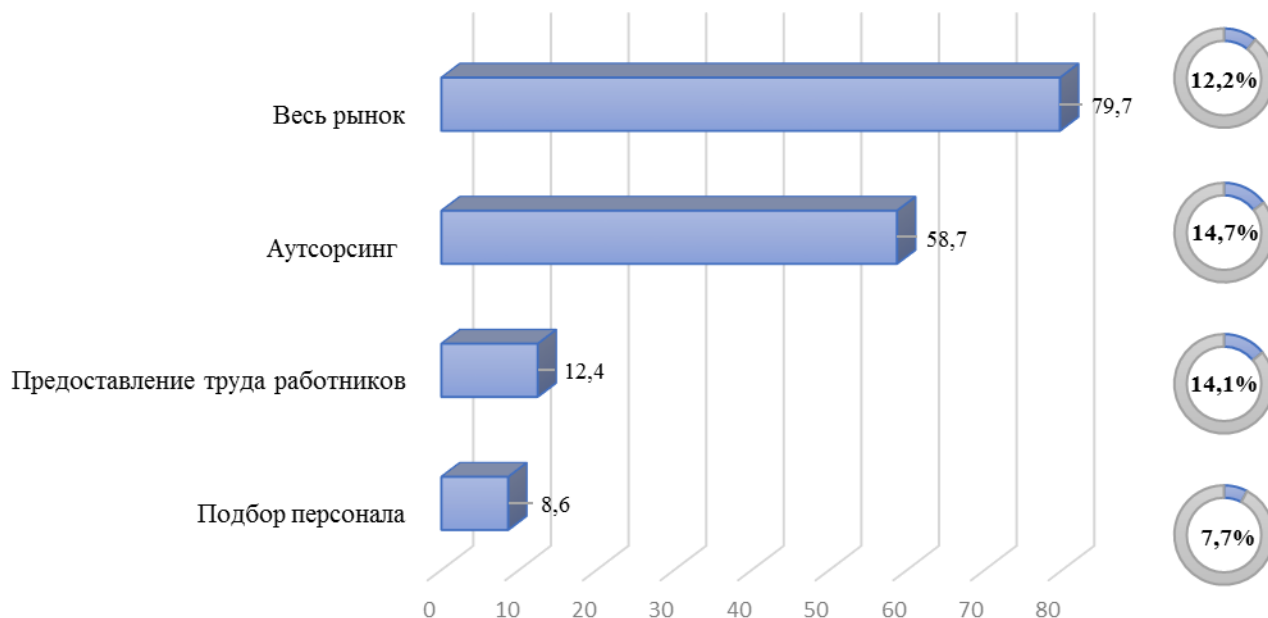


Рис. 1. Оборот рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга в 2018-2019 гг., %

Fig.1. Turnover of the market of selection, provision of personnel and outsourcing in 2018-2019, %

Согласно графику, как и в предыдущие годы, оборот услуг по аутсорсингу занимает самую существенную долю в 14,8% (58,7 млрд. руб). Данная услуга стала максимально популярна из-за передачи неосновных функций компаний в руки опытных специалистов.

На сегодняшний день аутсорсинг трансформировался в нечто большее, чем просто способ привлечения более дешевой рабочей силы. Он стал основой бизнес-стратегий как малых, так и крупных компаний, которые считают необходимым на 100% сосредоточиться на своих ключевых бизнес-операциях и передать все остальное специализированным поставщикам услуг. Взаимоотношения в формате аутсорсинга стали более стандартизированными, и теперь стороны больше ориентируются на людей и процессы, чем на цены, что позволяет

поставщикам аутсорсинговых услуг уверенно смотреть в будущее. Необходимость сокращения затрат приведет к появлению аутсорсинговых контрактов, в рамках которых будут заключаться гибкие соглашения об уровне обслуживания и объеме оказываемых услуг. Все больше критически важных бизнес-функций высокого уровня будет передаваться на аутсорсинг в следующем десятилетии, а рынок аутсорсинга функций низкого уровня стабилизируется. В целях снижения издержек хозяйствующие субъекты будут отдавать предпочтение направлениям, позволяющим воспользоваться преимуществами низких трудозатрат и эксплуатационных расходов. Поставщики аутсорсинговых услуг предоставляют своим клиентам доступ к специализированным навыкам и не только экономят их время и ресурсы, но

и позволяют сосредоточиться на решении ключевых бизнес-задач (Иванова, 2016; Календжян, 2015; Митрофанова, 2015).

Гостиничный бизнес не всегда приносит постоянную прибыль – здесь есть мертвый и высокий сезон. Отсутствие клиентов в спокойное время приводит к ряду проблем, которые связаны не только с необходимостью обслуживания здания, уплаты коммунальных услуг, но и с выплатами зарплаты персоналу, для которого нет денег. Если приходится увольнять сотрудников, то в активный сезон придется набирать новых поваров, официантов, уборщиц, возможно неопытных. Гораздо выгоднее заказать аутсорсинг в гостиничном бизнесе. Специализированные агентства предоставляют опытный и проверенный персонал, которому необходимо платить зарплату только за выполненную работу. В этом случае не нужно думать о том, где изыскивать деньги для сотрудников в мертвый сезон и испытывать трудности от их непрофессионализма в период активности. Клиенты будут довольны уровнем обслуживания и вернуться в гостиницу в следующий раз.

Гостиничный аутсорсинг – одна из самых востребованных услуг в этом бизнесе, что связано с конкуренцией в отельной коммерции, где на первый план часто выходит не столько цена, сколько качество обслуживания. Персонал – лицо гостиницы, он первый встречает гостей, делает его пребывание комфортным (или наоборот). Естественно, что при такой конкуренции даже самый незаметный работник, например, такой, как уборщица в номере, должен выполнять свою работу профессионально. Это касается и администраторов, поваров, официантов, аниматоров и другого персонала, который находится на виду. При заказе на первый план выходит выбор поставщика услуг, который сможет обеспечить необходимыми сотрудниками на весь период контракта.

Каждый владелец гостиницы решает сам, какие функции отдать аутсорсеру.

Одни передают практически все обязанности, оставляя в штате только самых незаменимых работников, другие заказывают выполнение только второстепенной работы. Самые популярные функции:

1) организация питания. В перечень профессий, которые будут заниматься этой работой, входят повара, бармены, официанты;

2) клининг. Данная форма сотрудничества заключается в поиске уборщиков номеров и территории, прачек, мойщиков посуды и т.д.;

3) охрана. Безопасность в отеле и на близлежащих территориях будет обеспечена опытными работниками службы охраны (Моисеева, 2017; Ноздрева, 2015; Одегов, 2015).

По желанию можно заказать менеджеров, управляющих, администраторов, швейцаров, других работников.

Как в каждом бизнесе, у аутсорсинга гостиниц есть свои преимущества и недостатки. Можно выделить следующие преимущества аутсорсинга в гостиничном бизнесе:

1) обеспечение отеля всеми необходимыми работниками;

2) все сотрудники оформлены у аутсорсера, а гостиничный штат остается неизменным;

3) оформление, вопросы с пенсионным фондом и налоговыми органами решает провайдер (Оксинойд, 2014; Петрова, 2017; Рудая, 2009; Сафарова, 2009; Филина, 2018).

Предприятия гостиничного бизнеса могут уменьшать и увеличивать число сотрудников в мертвый и высокий сезон, при расширении бизнеса, при другой необходимости. Часто аутсорсеры предлагают свою техническую базу. Сэкономленные средства на персонале можно направить на развитие бизнеса. Недостатки тоже есть, но они незначительные и зависят от того, услугами какой компании воспользуется гостиница или отель. Если провайдер неопытный, то существует вероятность по-

лучить работников с малым опытом или же в нужный момент не предоставят их необходимое количество. Еще одна проблема – возможная утечка данных через сотрудника аутсорсера, но решить проблемы можно при обращении в опытное агентство.

На наш взгляд, персонал должен быть не просто высшей категории, а максимально подходящий именно в конкретный отель или ресторан заказчика. Среди большей части отелей существуют и сетевые отели со строго регламентированным брендбуком, и индивидуальные объекты без специализированных требований. Персонализированный подход, знание всех современных тенденций и быстрая реакция на операционные задачи позволяют не только подобрать персонал на определенный срок, но и максимально адаптировать его в процессе трудовой деятельности.

До середины текущего года аутсорсинговые компании решали для отелей две

группы задач (рис. 2). Это, во-первых, непосредственно услуга по подбору, оформлению персонала, и, во-вторых, снижение затрат отеля за счет оптимизации налоговой нагрузки. Раньше, во времена избытка трудовых ресурсов, подбор персонала происходил достаточно легко, оформление почти не требовалось и главным конкурентным преимуществом у аутсорсинговых компаний было умение оптимизировать НДС. Сейчас основной задачей становится непосредственно исполнение услуги по подбору персонала, оформлению и ведению кадрового учета российских и иностранных граждан. Серьезные аутсорсинговые компании берегут партнеров, свою репутацию и не занимаются такой оптимизацией. В текущем моменте конкурентное преимущество имеют компании, которые создали эффективные отделы подбора, приобрели компетенции по выполнению трудового, налогового и миграционного законодательства.

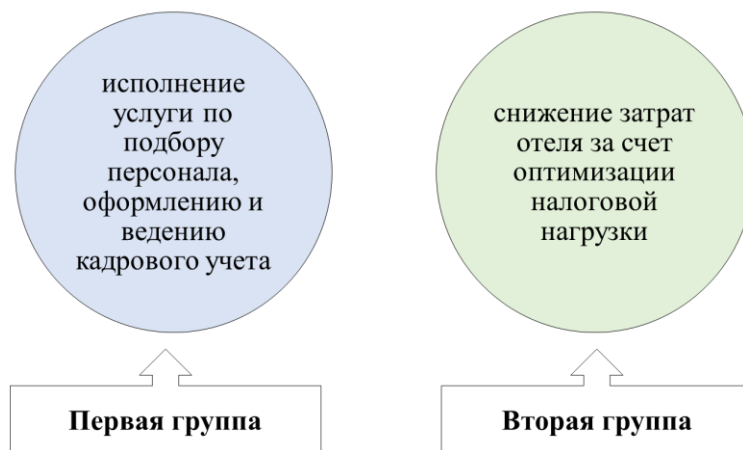


Рис. 2. Группы задач аутсорсинговых компаний для отелей
Fig. 2. Outsourcing Task Groups for Hotels

Обеспечение отеля персоналом в текущей ситуации является сложной задачей, которая требует наработанной собственной базы, хорошей репутации как работодателя, целого штата обученных менеджеров по персоналу. При этом менеджеры должны уметь работать с традиционными

ресурсами по подбору персонала, знать, какой ресурс сейчас эффективнее для подбора той или иной категории, искать новые креативные решения по привлечению персонала.

При попытках обойтись собственными силами отели выбирают варианты, ко-

гда персонал должен перерабатывать норму. Тогда возникают проблемы с тем, как выплатить большую зарплату за перевыполненный объем, ведь по закону – переработка не может быть больше 10-15% и оплачивается по другим расценкам. А в отелях в авральные периоды переработки бывают значительно больше. Возникают вопросы у персонала, почему сделали номеров больше, а заплатили как будто работал в обычном режиме. Ведение кадрового учета требует дополнительных кадровых ресурсов внутри отеля в кадровой службе или бухгалтерии, а также оборудованных рабочих мест, зарплат, площадей.

Можно отметить следующие тенденции в предоставлении рабочего персонала в 2020 году:

– дефицит рабочего персонала, вызванный оттоком работников из стран СНГ и запретом на обратный въезд в РФ;

– широкое распространение вахтовых методов работы для производств, расположенных в крупных городах, привлекая ресурсы из менее развитых регионов, компенсирует недостаток местных ресурсов в городах;

– отмечается общее уменьшение мобильности рабочего персонала, что можно объяснить снижением уверенности работников при смене работодателя из-за непредсказуемости экономической ситуации.

Вместе с растущей популярностью аутсорсинга растет и лояльность работников к временной и проектной занятости. Срочные трудовые отношения, либо выполнение проектных работ в оговоренный срок и за определенную стоимость становятся все более привычными и соответствуют ценностям поколения Y, которое составляет основной костяк проектного персонала. Ценность работы «на всю жизнь» с ее гарантиями и стабильностью, неизменностью выполняемых функций постепенно теряет свои позиции и уступает место таким категориям, как гибкость, свобода, баланс личного и рабочего времени, разнообразие задач и проектов.

В результате проведенной работы было установлено, что аутсорсинг – это некий формат делегирования отдельных задач или целых бизнес-процессов. Иначе говоря, аутсорсинг – это делегирование процессов, действий, которые хозяйствующий субъект сам сделать не может, либо не успевает, либо знает, что посторонние специалисты более профессиональны и смогут сделать это лучше. Огромное количество разносторонних задач требует от предприятий внешней помощи. Подобный вид сотрудничества позволяет освободить свое время, чтобы заняться теми вопросами, которые приносят больший результат для компании. Аутсорсинг представляет некую удалённую команду, которой делегируется часть процессов, передаются задачи за определенную плату. Аутсорсинг – передача задач неким людям, которые имеют опыт и которые готовы поделиться результатом своих действий за определенную оплату. Аутсорсинг особенно полезен в тех случаях, когда нужно что-то срочно сделать, но нет ресурсов на эти действия или сотрудник не умеет этого делать и обучать его долго, а необходимо разово исполнить какую-либо задачу. В процессе сотрудничества компания учитывает все пожелания отельера и предлагает собственные наработки, основанные на глубоком изучении сервиса лучших европейских гостиниц. Работая с поставщиками химии, профессионального инвентаря и техники, аутсорсинговая компания помогает своим клиентам внедрять современные решения в отель в данных отраслях.

По итогам 2020 года частные агентства занятости, которые занимаются аутсорсингом, подбором и предоставлением персонала, ожидают роста спроса только на два типа своих услуг (аутсорсинг и предоставление персонала), а вот интерес к подбору постоянных сотрудников, по их прогнозу, упадет. При этом годом ранее все три сегмента рынка показали прирост на 7–14%. Впрочем, уже тогда увеличение

сегмента подбора персонала было наименьшим.

До конца 2020 года каждый из трех сегментов рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга, вероятнее всего, будет развиваться по собственному сценарию, хотя по итогам 2019 года спрос рос на все три типа услуг, что позволило рынку в целом вырасти на 12,2%, до 79,7 млрд руб.

В период карантина работодатели активно рассматривали для себя формат проектного найма и сейчас подобные тенденции сохраняются, поэтому прогнозируется спрос на предоставление труда по итогам 2020 года.

В первой половине 2020 года рынок подбора постоянного персонала сократился на 40–60% по сравнению с 2019-м и восстановления не стоит ждать раньше 2022 года.

Заключение. Для того чтобы зарабатывать в кризис и в условиях жесткой конкуренции, гостиничному бизнесу необходимо не только увеличивать доходы, но и сокращать расходы. Способов увеличить доходы отельеров много: грамотный маркетинг, новые каналы продаж, диверсификация цен и услуг. А экономить на сокращении персонала нецелесообразно, ведь от сотрудников, необходимых для обслуживания гостей и всех гостиничных систем, во многом зависит репутация отеля. Но существует способ, как снизить расходы на персонал и не потерять уровень качества гостиницы. Это аутсорсинг сотрудников. Независимые агентства занятости предлагают отелям услуги высококлассного гостиничного персонала таких специальностей, как официант, горничная, бармен из собственного кадрового резерва. Работники на аутсорсинге уже прошли необходимое обучение и имеют большой гостиничный опыт работы, чтобы приступить к работе незамедлительно. Анализируя ситуацию, мы приходим к выводу, что иметь

надежного партнера в виде аутсорсинговой компании отелям будет выгодно.

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

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

Список литературы

Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента / ИНФРА-М. 2019. – 320 с.

Волков М.В. Современная экономика / Питер. 2014. – 225 с.

Запесоцкий А.С. Стратегический маркетинг в туризме: Теория и практика / Издательство: СПбГУП. 2010. – 357 с.

Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / Альпина Паблишер. 2016. – 129 с.

Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / Дело. 2015. – 272 с.

Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / Проспект. 2015. – 80 с.

Моисеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Инфра-М, Финансы и статистика. 2017. – 831 с.

Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Финансы и статистика. 2015. – 345 с.

Одегов Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом / Юрайт. 2016. – 186 с.

Оксинойд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации / Проспект. 2014. – 64 с.

Официальный сайт ассоциации агентств, предоставляющих временный персонал «Ассоциация частных агентств занятости». URL: <http://achaz.ru>. (дата обращения: 21 июля 2020).

Петрова И.В. Эффективный аутсорсинг: механизм принятия управленческих решений / ИНФРА-М. 2017. – 108 с.

Рудая И. Л. Аутсорсинг: методология и практика / Изд-во «Универс групп». 2009. – 230 с.

Сафарова Е. Ю. Аутсорсинг учетных процессов / Книжный мир. 2009. – 190 с.

Филина, Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения / ГроссМедиа. 2018. – 208 с.

References

Anikin, B.A. (2019), *Outsourcing and outstaffing. High technology management*, INFRA-M, 320 p.

Filina, F. N. (2018), *Outsourcing business processes. Problems and Solutions*, GrossMedia, 208 p.

Ivanova, S. (2016), *Search and evaluation of line staff: Increasing efficiency and reducing costs*, Alpina Publisher, 129 p.

Kalenjian, S.O. (2015), *Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies*, Business. 2015, 272 p.

Mitrofanova, E.A. (2015), *Personnel management: theory and practice. Audit, Controlling and Personnel Cost Estimate*, Prospectus, 80 p.

Moiseeva, N.K. (2017), *Outsourcing in Business Partnership Development*, Infra-M, Finance and Statistics, 831 p.

Nosdra, R.B. (2015), *Marketing: how to win the market*, Finance and statistics, 345 p.

Odegov, Yu.G. (2016), *Outsourcing in Human Resources*, Urright, 186 p.

Oxinoid, K.E. (2014), *Human Resources Management: Theory and Practice. Social Development Management and Social Work with Organization Staff*, Prospect, 64 p.

Petrova, I.V. (2017), *Effective outsourcing: management decision-making mechanism*, INFRA-M, 108 p.

Rudaya, I. L. (2009), *Outsourcing: methodology and practice*, Publishing house "University groups", 230 p.

Safarova, E. Yu. (2009), *Outsourcing accounting processes*, Book world, 190 p.

The official website of the association of agencies providing temporary assistance "Association of private employment agencies", [Online], available at: <http://achaz.ru> (accessed 21.0. 2020).

Volkov, M.V. (2014), *Modern economy*, Peter, 225 p.

Zapesotskiy, A. S. (2010), *Strategic Marketing in Tourism: Theory and Practice*, Publisher Saint Petersburg state unitary enterprise, 357 p.

Данные об авторах

Рахимбекова Жанар Сапаровна, кандидат экономических наук, доцент, Высшая школа менеджмента

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

Закурдаева Виктория Витальевна, ведущий специалист, ГПБУ «Государственный природоохранный центр»

Information about the authors

Zhanar S. Rakhimbekova, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Graduate School of Management

Tatyana B. Klimova, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Tourism and Social and Cultural Service

Victoria V. Zakurdaeva, Leading Specialist of the State Environmental Protection Center