

Аналитический доклад

**Отраслевой подход в
подготовке кадров в сфере
внутреннего туризма**



Аналитический доклад

Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма

Авторы — команда Центра развития навыков и профессионального образования Института образования НИУ ВШЭ (далее — Центр):

Вера Мальцева, директор Центра, к. э. н., доцент;

Ольга Романова, заместитель директора Центра;

Ярослав Полосухин, стажер-исследователь Центра;

Ксения Анисимова, эксперт Центра.

Авторы — команда ММСО:

Максим Казарновский, директор ММСО;

Анастасия Лепетюхина, академический директор ММСО.

Москва, 2024 год

Содержание

Введение	6
Глава 1 Будущее индустрии внутреннего туризма в России	11
Раздел 1.1 Перспективные тенденции развития отрасли	12
Раздел 1.2 Линейка долгосрочных отраслевых проектов: государственные и частные инициативы	17
Выводы по главе 1	27
Глава 2 Перспективная кадровая модель индустрии гостеприимства через призму долгосрочных проектов	29
Раздел 2.1 Кадровая модель индустрии в разрезе профессий и компетенций	31
Раздел 2.2 Кадровая модель индустрии в разрезе регионов	44
Раздел 2.3 Ключевые вызовы кадровой модели индустрии внутреннего туризма	51
Выводы по главе 2	57
Глава 3 Подготовка кадров для индустрии гостеприимства	59
Раздел 3.1 Подготовка кадров в системе среднего профессионального и высшего образования	61
3.1.1 Обзор системы подготовки кадров	61

3.1.2 Подготовка кадров: региональные кейсы	70
Раздел 3.2 Кейсы партнерства бизнеса и образовательных организаций по подготовке кадров для индустрии гостеприимства	74
Кейс 1. Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма	74
Кейс 2. Учебный центр курорта «Мрия»	78
Кейс 3. Школа гида «Глазами инженера»	82
Кейс 4. Академия мастеров гостеприимства АНО «Россия страна — возможностей»	85
Раздел 3.3 Вызовы адаптации отраслевого образования к запросу меняющейся индустрии гостеприимства	87
Выводы по главе 3	93
Глава 4 Призыв к действию	95
Executive Summary	102
Приложение 1. Перечень туристских макротерриторий	110
Приложение 2. Анализ региональных кейсов подготовки	112
Список источников	131

Введение

Индустрия туризма за последние несколько лет превратилась в одну из самых динамично развивающихся и поддерживаемых государственными инициативами отраслей российской экономики. Если раньше туризм и гостеприимство были лишь одной из отраслей сферы услуг, то интенсификация внутреннего туризма радикально изменила ситуацию. Теперь туризм — это инструмент развития территорий большой страны, индустрия крупных проектов с мощными мультипликативными эффектами для других отраслей и растущий сегмент занятости. Однако вопросы экономики и наращивания проектных мощностей оттянули внимание от «приземленного» вопроса кадрового обеспечения этих амбиций.

Этот доклад — попытка поместить вопрос кадров на первые позиции в обсуждении перспектив развития туристической отрасли. Сама постановка вопроса о подготовке кадров для отрасли кажется логичной и интуитивно верной. Однако внутренний туризм — многоотраслевая сфера, с чем связана значительная ведомственная разобщенность: за развитие туризма и его кадровую обеспеченность в разной степени ответственны Министерство экономического развития Российской Федерации, Корпорация «Туризм РФ», ВЭБ.РФ, Министерство труда и социальной защиты, Министерство спорта, Министерство культуры, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства, Министерство науки и высшего образования, Министерство просвещения. В этом контексте вопрос подготовки кадров для отрасли имеет шансы остаться без сфокусированного внимания со стороны лиц, принимающих решения. Последствия этого могут отразиться на качестве предоставляемых услуг и привести к потере импульса развития отрасли. Поэтому мы проводим аналитическую ревизию кадрового обеспечения и подготовки для отрасли.

В основе доклада лежит предположение о рассинхронизации быстроменяющейся отрасли

туризма и системы подготовки кадров в рамках формального и неформального образования — наличия количественного (наличие специалистов) и качественного (квалификация и компетенции специалистов) несоответствия спроса и предложения работников. Для формирования доказательной позиции в докладе мы последовательно отвечаем на три вопроса:

- 1) как развивается российская индустрия туризма через призму ключевых проектов;
- 2) как выглядит кадровая модель индустрии сейчас и в перспективе 2030 года и каковы вызовы кадрового обеспечения отрасли;
- 3) какой вклад система образования вносит в подготовку кадров для отрасли? Существует ли рассинхронизация подготовки и рынка труда в отрасли, в чем она заключается? Что предпринять, чтобы снизить риски кадровых дефицитов в отрасли?

Доклад подготовлен по итогам форума ММСО. ЕХРО-2024 «Россия внутри» и исследования, реализованного в июне — августе 2024 года с использованием смешанных методов и разного типа данных (открытых, экспертных, полевых). В частности, мы провели:

- кабинетный анализ данных в открытом доступе, в том числе национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» и связанных с ним федеральных проектов, данных Росстата, Роструда, докладов институтов развития, данных форм статистического наблюдения Министерства просвещения и Министерства науки и высшего образования РФ, а также экспертных материалов, предоставленных участниками;
- серию интервью с отраслевыми экспертами, представляющими различные сегменты диверсифицированной индустрии туризма: институты развития и финансовые организации, аналитические и консалтинговые компании в области городского развития, сервисы перевозок, туристические компании и ассоциации из устоявшихся и новых сегментов сферы гостеприимства;

- серию экспертных интервью с представителями организаций, ведущих подготовку по программам среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования по профильным для туризма направлениям.

Несмотря на попытку охватить все типы открытых данных, исследование выполнено на ограниченном объеме материалов, доступном для анализа, а многие содержательные линии рассуждений в докладе основаны на экспликации экспертной позиции участников исследования и, соответственно, могут быть смещены на их опыт. Тем не менее в отсутствие иной комплексной информации по исследуемому вопросу настоящий доклад выступает первой попыткой системно осмыслить ситуацию с кадровым обеспечением туристической отрасли в России и вкладом системы образования в нее.

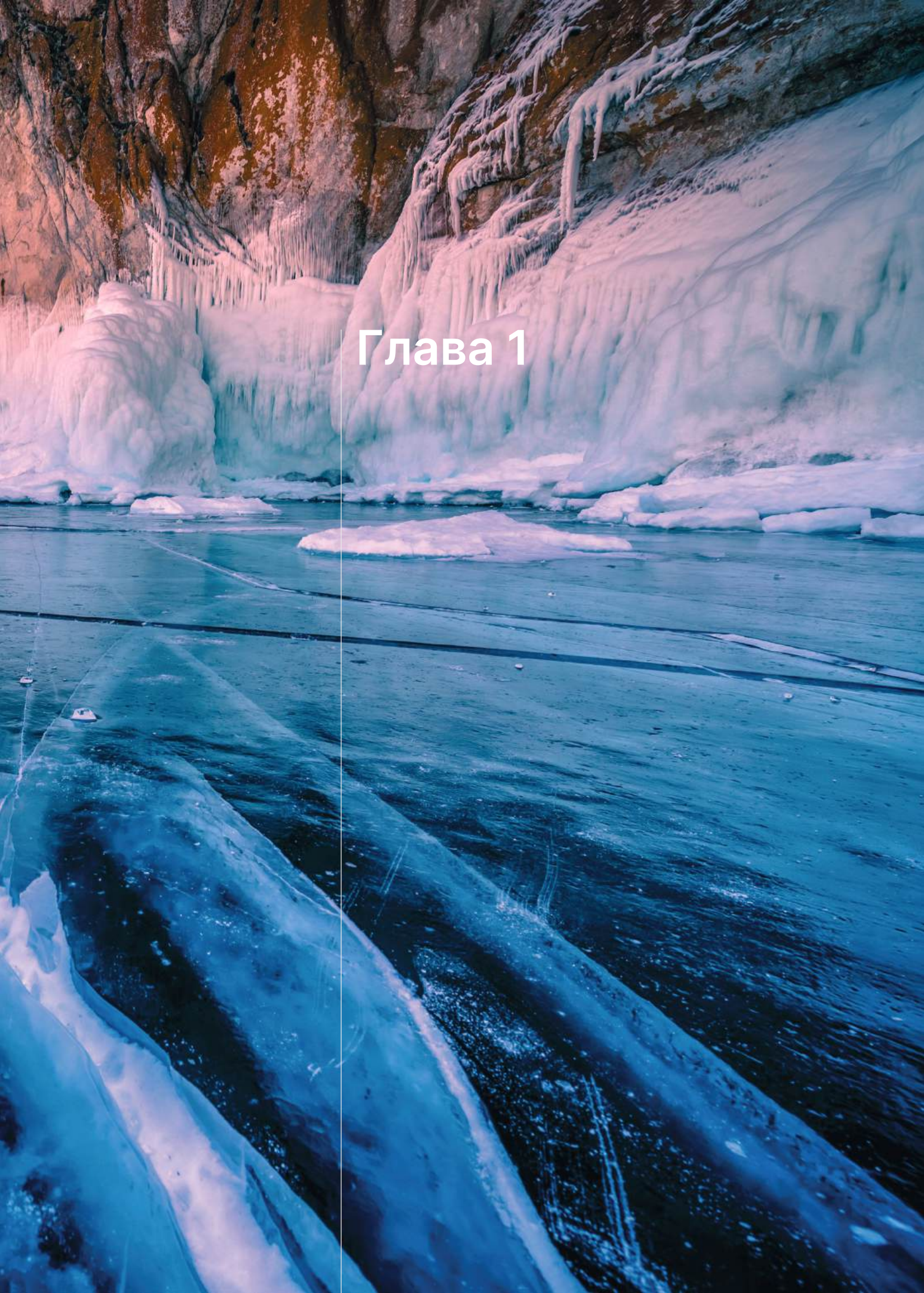
В этом исследовании мы ставили перед собой задачу привлечь внимание к необходимости инициировать создание системы непрерывного образования, которая начинается с понимания направления развития экономики и изменений, ожидаемых в ближайшие 10 лет. Эта система должна связывать реальную экономику, конкретные проекты с образовательными организациями и семьями, потому что именно семья во многом влияет на выбор будущей профессии. Наша задача — выстроить цепочку просвещения начиная с того, куда движется экономика и какие изменения произойдут, протянуть эту цепочку от реальной экономики, реальных проектов, от будущего рынка труда в вузы и затем в семьи.

Сегодня основная проблема, с которой сталкиваются семьи при выборе будущей профессии и образовательного пути для своих детей, — это неопределенность в отношении будущего. Родители не знают, как будет развиваться экономика и какие возможности откроются для их детей по мере их взросления, непонятно, как изменения в экономике повлияют на востребованность тех или иных профессий. Но именно семья и ребенок являются основными субъектами «образования для экономики будущего».

Целью этого исследования было показать связь между реальной экономикой, перспективными проектами, будущим рынком труда, образованием и семьей. Когда родители увидят, как вузы сотрудничают со стейкхолдерами проектов экономического развития, они поймут, что существует медиатор в виде вуза или колледжа, который, вступая в коллаборацию с представителями реального сектора экономики, помогает синхронизировать образование с потребностями рынка труда.

Этот доклад будет интересен родительскому сообществу, абитуриентам колледжей и вузов, широкому кругу читателей из экспертного сообщества сферы туризма и гостеприимства, в том числе предприятиям и организациям, профильным органам государственной, региональной и местной власти, образовательным учреждениям, а также всем заинтересованным в занятости в сфере туризма.





Глава 1

153 млн

туристический поток
в 2023 году¹

80 млн

поездок в 2023 году²

1,8 трлн рублей

оборот денежных средств
туристической отрасли
в 2023 году³

+8,8%

номеров в коллективных
средствах размещения
за 2023 год⁴

808 млрд рублей

объем инвестиций в
основной капитал отрасли
в 2023 году⁵

7 мультипликаторов

в туризме

1. Ренессанс внутреннего туризма

Внутренний туризм в последние годы показывает беспрецедентный рост (в 2023 г. число туристических поездок достигло исторического максимума и составило около 80 млн). Это связано со стечением ряда обстоятельств, включающих геополитические условия и меры поддержки государства.

Активность становления новой индустрии обеспечивают разные участники рынка — за последние годы увеличилось количество инвестиций как от государства и крупных игроков, так и от мелких инвесторов в рамках коллективных инвестиций⁶. По экспертным оценкам, мультипликатор отрасли составляет более 7, то есть каждый привлеченный в отрасль рубль приносит 7 рублей в смежные отрасли. Помимо развития непосредственно туристических пространств, отрасль стимулирует смежные отрасли и бизнес-проекты — начиная от общепита и сферы услуг и заканчивая транспортом и логистикой. Например, в Кемеровской области для горнолыжного курорта «Шерегеш» к 2027 году планируется построить новый аэродром, который создаст дополнительные рабочие места и поможет разгрузить аэропорт Новокузнецка.

Другой пример крупного проекта с мощным мультипликативным эффектом на развитие территории — курорт «Манжерок» в Республике Алтай.

1 Согласно данным Сбераналитики «Большие данные для развития туризма».

2 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

3 Согласно данным Сбераналитики «Большие данные для развития туризма».

4 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

5 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

6 Коллективные инвестиции — аккумулирование инвестиций мелких инвесторов под управление единым управляющим.

12 туристических макротерриторий, включающих 52 субъекта Российской Федерации

29 регионов охватывают разработанные в 2022–2023 гг. «Туризм. РФ» мастер-планы⁷

37 субъектов и 88 проектов охватывает и имеет Сбер в области туристической инфраструктуры⁸

Проект рассчитан на 10 тыс. сотрудников и более 1 млн туристов в год в регионе, где проживают всего 210 тыс. человек. Проект имеет статус регионального и социального инвестора, а сам курорт является самым крупным работодателем региона. Проект запустил трансформационные процессы в смежных областях — транспортной сфере (расширение Чуйского тракта, реконструкция аэропорта, строительство центров придорожного сервиса), в сфере жилищного строительства и т. д. В условиях ухода международных компаний формируется новый национальный отраслевой стандарт сервиса, в том числе в отношении новых форм размещения.

2. Туризм и развитие территории

Туризм занял важное место в повестке развития российских регионов. В нее заложено пространственно-территориальное планирование на основе 12 туристических макрорегионов, которые будут формировать собственные бренды для внутреннего и внешнего туризма⁹. Для каждой макротерритории планируется разработать мастер-план, который станет основой для развития. В период 2022–2023 гг. были разработаны мастер-планы 6 макрорегионов, включающих 29 субъектов РФ. К 2030 г. планируется завершить разработку оставшихся 6¹⁰.

Параллельно с мастер-планами макрорегионов разрабатываются мастер-планы отдельных субъектов России или туристских кластеров. Разные типы мастер-планов отличаются масштабом детализации. Например, мастер-планы курорта «Белокуриха Горная» на Алтае¹¹, Тобольска¹², Петропавловска-Камчатского¹³ и т. д. Крупные амбициозные проекты реализуются и на базе традиционных точек притяжения — Байкала, Камчатки, Алтай — и регионов с потенциалом, например Тюменской и Тверской областей.

7 <https://expert.ru/goroda/puteshestvennikov-zalozhili-v-plan/>.

8 Предоставлено экспертами в рамках исследования.

9 Постановление Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2021 года №2439 <http://static.government.ru/media/files/Wdbna3vXF5dFlp2SITXiAWeCr311oTmL.pdf>.

10 <https://expert.ru/goroda/puteshestvennikov-zalozhili-v-plan/>.

11 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/news/korporatsiya-turizm-rf-predstavila-pervyy-etap-master-plana-turisticheskoy-territorii-belokurikhago/>.

12 <https://tobolsk-city.ru/master-plan/>.

13 <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/urban/polls/petropavlovsk-kamchatskiy/>.

3. Государство здесь надолго

3 560 млрд рублей планируется привлечь для финансирования нацпроекта на 2025–2030 гг.

в т. ч.¹⁴ **501 млрд рублей**, которые будут выделены из средств федерального бюджета¹⁵

5 федеральных проектов будет включено в обновленный нацпроект «Туризм и гостеприимство» с 2025 года¹⁶

Развитие туризма сопровождается активной поддержкой государства. В рамках начатого в 2020 году и продленного в 2024-м на следующий шестилетний срок национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» были реализованы многочисленные программы поддержки туризма — от участия в развитии соответствующей инфраструктуры до предоставления участникам рынка субсидий. Однако пока создание инфраструктуры идет медленнее, чем планировалось¹⁷.

Новая инфраструктура нередко возводится почти что в поле — происходит освоение территории с нуля. Масштабы инициатив создают вызовы для тактического и стратегического управления, так как граница окупаемости мегапроектов находится «за пределами карьеры» лиц, принимающих решения на их старте. Вместе с тем недостаточно развитая инфраструктура рассматривается государством как один из ключевых барьеров для развития внутреннего туризма — именно поэтому капиталоемкие инфраструктурные проекты, включающие создание новых средств размещения, помещены в фокус программ государственной поддержки.

«Государство поддерживает развитие инфраструктуры различными способами, активно занимается привлечением частных инвестиций. Кроме того, есть инструменты банковской поддержки, постановление по субсидированию строительства объектов размещения и так далее. Хотя главный трек развития сейчас — инфраструктурный, им дело не ограничивается. Проводятся программы по обучению управленческого состава как региональных, так и муниципальных команд».

*Анна Булочникова,
основатель и управляющий директор Территории.РФ*

14 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

15 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

16 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

17 https://www.rbc.ru/business/03/09/2024/66d5a2269a794799d6b81131?utm_source=app_ios_reader&utm_medium=share.

5,6 дня
средняя
продолжительность
поездки в 2023 году¹⁸

1,9 поездки
в год совершил российский
турист в 2023 году¹⁹

4. Новая сегментация рынка

Развитие внутреннего туризма сопровождается появлением новых видов отдыха, разнообразие которых включает автотуризм, агротуризм, промышленный туризм, фермерский туризм и многие другие направления. И это лишь немногие примеры. Конкуренция за туриста стимулирует предпринимателей к поиску новых ниш и разработке продуктов для клиентов с разными интересами.

Меняется и расширяется целевая аудитория — особое внимание уделяется молодежи и населению старшего возраста. Массовизация туризма привела также к тому, что поменялось и то, как выглядят поездки — они учащаются, но и укорачиваются, из-за чего туристы стараются уместить как можно большее количество активностей в один день.

«Отрасль туризма была и остается низкомаржинальной, высокорискованной. Раньше мы конкурировали с внешними направлениями, у нас был большой выездной поток. Сегодня мы начинаем конкурировать уже сами с собой. Мы конкурируем за туриста, который располагает бюджетом».

*Константин Марков,
исполнительный директор Центра отраслевой экспертизы
«Туризм» ПАО «Сбербанк»*

91%
опрошенных АСИ и Б1
туристов в целом довольны
сервисом туроператоров²⁰

49%
опрошенных АСИ и Б1
туристов самостоятельно
организовывали свою
поездку²¹

5. Индивидуализация туризма

Цифровизация также вносит свои корректировки в потребительские привычки. Развитие интернет-ресурсов, более простой доступ к информации и коммуникации способствуют отходу от прежнего использования пакетов, предоставляемых туроператорами к самостоятельной сборке пакета услуг и мероприятий. За трендом на самостоятельность стоят разные потребительские запросы: на уникальный опыт, повышение гибкости, снижение среднего чека.

18 Согласно данным Сбераналитики «Большие данные для развития туризма».

19 Согласно данным Сбераналитики «Большие данные для развития туризма».

20 Согласно докладу АСИ/Б1 «Внутренний туризм в России: не стоим на месте».

21 Согласно докладу АСИ/Б1 «Внутренний туризм в России: не стоим на месте».

41% опрошенных АСИ и Б1 туристов отмечают более широкий выбор возможностей для путешествий²²

1,1 млн человек заняты в сфере туризма на 2023 год (без учета самозанятых)²³

3 сегмента в кадровой структуре:
высший (165 тыс. человек) — имеют высшее образование, в основном руководители подразделений
средний (274 тыс. человек) — большинство имеют СПО, специалисты по направлениям
инфраструктурный (661 тыс. человек) — преимущественно без квалификации²⁴

Запрос на индивидуализацию отражается в дроблении турпродукта до суточных услуг — предложении туров на 1-2 дня и создании нелинейных продуктов, которые имеют несколько развилок с выбором между разными типами времяпровождения. Ярким примером гибкого подхода к организации туристического досуга является проект «Турбаза «Молодость» на Алтае, призывающий клиентов не планировать все заранее, а определиться с длительностью отдыха и его наполнением на месте.

Помимо этого, ближайшая перспектива отрасли — внедрение искусственного интеллекта, помогающего в сборке индивидуализированных путешествий. Современные запросы туристов требуют новых навыков работников в индустрии и, соответственно, нового ответа от профессионального образования. В перечень новых востребованных компетенций входят человекоцентричный подход, умение создать атмосферу исключительности вокруг гостя.

6. Изменение кадровой структуры отрасли

Изменение и расширение отрасли способствуют движениям и в кадровой структуре. Увеличивается количество людей, связанных с туризмом, притом работающих не только в самой отрасли, но и в смежных — начиная от банкинга и инвестпроектов и заканчивая градостроительством и сити-менеджментом.

Появляется новая группа высококвалифицированных работников — это те, кто разрабатывает и продвигает турпродукты, создает мастер-планы, сопровождает инвестпроекты, а также люди, необходимые для поддержания инфраструктуры отрасли, например ИТ-специалисты. Сохраняется спрос и на работников среднего звена — специалистов по направлениям — однако не наблюдается тенденций к росту. На линейный же персонал спрос стабильно высок, особенно в регионах с новыми туристическими проектами — там наблюдается дефицит кадров в этой среде.

22 Согласно докладу АСИ/Б1 «Внутренний туризм в России: не стоим на месте».

23 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

24 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

Раздел 1.2

Линейка долгосрочных отраслевых проектов: государственные и частные инициативы

Крупные инициативы в области поддержки туристической индустрии направлены в первую очередь на формирование новой инфраструктуры. Это направление работы составляет основную часть как в стратегических документах, так и государственно-частных проектах. Реализуемые и планируемые меры предполагают создание новых мест для размещения, повышение транспортной доступности территорий с высоким туристическим потенциалом, поддержку предпринимательства. Отдельного внимания также заслуживает новый федеральный проект «Кадры для туризма», ориентированный на формирование достаточного объема квалифицированных работников для растущей отрасли.

Ключевые ожидаемые изменения к 2030 году:

- **общеэкономические эффекты:** реализация запланированных государственных и государственно-частных проектов приведет к увеличению туристических поездок по России как минимум в 2 раза, что позволит удовлетворить внутренний спрос на рекреационные услуги без оттока финансовых средств за пределы страны. Также одним из ожидаемых положительных эффектов станет формирование новой статьи для экспорта;
- **развитие регионов:** ключевой вклад инициатив будет заключаться в обеспечении мультипликационного эффекта для экономики регионов за счет появления новой инфраструктуры и производственных мощностей. Это позитивно отразится и на количестве рабочих мест, и на формировании пула возможностей для малого и среднего предпринимательства;
- **отраслевой стандарт качества:** усилия по развитию туристической индустрии способствуют созданию конкурентной среды в индустрии туризма и гостеприимства, которая придаст импульс для формирования нового отраслевого стандарта качества. Это повысит удовлетворенность населения рекреационными услугами.

Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»²⁵

2021–2024 гг.

Три федеральных проекта:

- «Развитие туристической инфраструктуры»;
- «Повышение доступности туристических продуктов»;
- «Совершенствование управления в сфере туризма».

Цели проекта (к 2030 г.):

- 140 млн внутренних туристических поездок;
- 4,7 млн рабочих мест в отрасли;
- объем экспорта туристических услуг в размере \$22,3 млрд.

Основные показатели проекта:

- количество номеров в классифицированных средствах размещения;
- количество предпринимательских инициатив, направленных на развитие туризма, обеспеченных грантовой поддержкой;
- число туристских поездок;
- число посещений Национального туристического портала;
- средняя численность работников туристической индустрии;
- число въездных туристских поездок иностранных граждан в Российскую Федерацию;
- экспорт туристских услуг

Финансирование: 939,1 млрд рублей, в т. ч.:

- 222,2 млрд рублей из федерального бюджета;
- 89,4 млрд рублей из региональных бюджетов;
- 697,8 млрд рублей из внебюджетных источников.

Национальный проект «Туризм и гостеприимство»²⁶

2025–2030 гг.

Пять федеральных проектов:

- «Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения»;
- «Пять морей и озеро Байкал»;
- «Производство отечественной продукции для туристской индустрии»;
- «Туристическая привлекательность страны»;
- «Кадры для туризма».

Основные показатели проекта:

- доля туристской отрасли в валовом внутреннем продукте;
- экспорт туристских услуг;
- число туристических поездок.

Приоритеты проекта:

- новый номерной фонд;
- новые точки притяжения;
- въездной туризм;
- цифровизация;
- кадровое обеспечение;
- оборудование;
- транспортная доступность;
- регуляторные меры.

Финансирование по базовому сценарию:

- 3,5 трлн рублей, в т. ч.:
- 501 млрд рублей из федерального бюджета;
- 260 млрд рублей из региональных бюджетов;
- 2,8 трлн рублей из внебюджетных

«Самый главный трек государственной поддержки — инфраструктурный. Также важна история про пространственное планирование как инструмент благоустройства городов, имеющих туристический потенциал, и стратегического развития».

*Анна Булочникова,
основатель и управляющий директор Территории.РФ*

²⁵ Согласно паспорту национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства».

²⁶ Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

Федеральный проект «Развитие туристической инфраструктуры»²⁷

Федеральный проект

2021–2024 гг.

Основные показатели проекта:

- количество номеров в классифицированных средствах размещения;
- количество номерного фонда, отобранного для реконструкции и создания с государственной поддержкой в форме льготного кредитования;
- количество инвестиционных проектов, поддержанных путем софинансирования строительства (реконструкции) объектов обеспечивающей инфраструктуры с длительным сроком окупаемости;
- количество общественных инициатив, направленных на развитие туризма; пропускная способность многофункциональных туристических комплексов;
- осуществленные инвестиции в целях реализации туристических проектов в рамках ТОР, СПВ, АЗ РФ;
- количество номеров в классифицированных средствах размещения категории до 2*/3* и выше;
- количество предпринимательских инициатив, направленных на развитие туризма, обеспеченных грантовой поддержкой.

Финансирование: 744,7 млрд рублей, в т. ч.:

- 155,4 млрд рублей из федерального бюджета;
- 86,2 млрд рублей из региональных бюджетов;
- 574,1 млрд рублей из внебюджетных источников.

Федеральный проект «Повышение доступности туристических продуктов»²⁸

Федеральный проект

2021–2024 гг.

Основные показатели проекта:

- число туристских поездок;
- число посещений Национального туристического портала;
- количество объектов, маршрутов, услуг и сервисов туристической инфраструктуры Российской Федерации, представленных на Национальном туристическом портале;
- число въездных туристских поездок иностранных граждан в Российскую Федерацию;
- экспорт туристских услуг;
- число рынков-доноров, для которых адаптированы объекты туристской инфраструктуры, туристских маршрутов и событий, а также услуги и сервисы, доступные на цифровой туристической платформе.

Финансирование: 201,4 млрд рублей, в т. ч.:

- 67 млрд рублей из федерального бюджета;
- 2,6 млрд рублей из региональных бюджетов;
- 138,3 млрд рублей из внебюджетных источников.

27 Согласно паспорту федерального проекта «Развитие туристической инфраструктуры».

28 Согласно паспорту федерального проекта «Повышение доступности туристических продуктов».

Федеральный проект «Совершенствование управления в сфере туризма»²⁹

Федеральный проект

2021–2024 гг.

Основные показатели проекта:

- средняя численность работников туристической индустрии;
- численность лиц, завершивших обучение по онлайн-программам повышения квалификации, включая туристические акселерационные и инкубационные программы;
- численность лиц, прошедших обучение и повышение квалификации по международным стандартам ЮНВТО;
- доля федеральных мер поддержки, доступных в электронном виде (предоставление мер поддержки без необходимости личного посещения государственных органов и иных организаций, онлайн);
- доля государственных услуг, государственных функций, оказываемых (осуществляемых) в туристской отрасли в цифровом (безбумажном) виде, в том числе через портал ЕПГУ;
- степень обеспечения эффективной защиты прав потребителей туристских услуг и прозрачности туристской индустрии;
- количество ключевых показателей туризма, рассчитываемых в автоматизированном виде и доступных для анализа государственным органам и предпринимателям;
- доля исполнения перспективной программы стандартизации в сфере туризма.

Финансирование: 5 млрд рублей, в т. ч.:

4,5 млрд рублей из федерального бюджета;
500 млн рублей из региональных бюджетов.

Федеральный проект «Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения»³⁰

Федеральный проект

2025–2030 гг.

Основные показатели проекта и цели по ним к 2030 году (базовый сценарий):

- количество номеров в классифицированных средствах размещения — 1 486 тыс. номеров;
- количество туристических поездок — 140 млн поездок.

Основные мероприятия проекта и цели по ним к 2030 году (базовый сценарий):

- программа льготного кредитования — 59 тыс. номеров;
- строительство модульных некапитальных средств размещения — 26 тыс. номеров;
- бюджетные инвестиции АО «Корпорация «Туризм.РФ» на реализацию инвестпроектов по строительству гостиниц и строительству объектов обеспечивающей инфраструктуры к проектам АО «Корпорация Туризм.РФ» — 15 тыс. номеров;
- строительство 12 объектов обеспечивающей инфраструктуры, являющихся объектами незавершенного строительства;
- единая субсидия регионам — это должно принести 7,4 млн поездок;
- программа льготного кредитования — 6,9 млн поездок;
- создание туристической инфраструктуры в национальных парках — 21,8 млн посещений.

**Финансирование из средств национального
проекта по базовому сценарию:** 370,5 млрд
рублей.

29 Согласно паспорту федерального проекта «Совершенствование управления в сфере туризма».

30 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

Федеральный проект «Пять морей и озеро Байкал»³¹

Федеральный проект

2025–2030 гг.

Основной показатель проекта и цель по нему к 2030 году:

- число новых поездок в современные круглогодичные гостиничные комплексы — 7,4 млн.

Основные мероприятия проекта, которые должны помочь в создании 61 тыс. новых номеров:

- программа льготного кредитования для создания круглогодичных гостиничных комплексов;
- бюджетные инвестиции АО «Корпорация «Туризм.РФ»;
- благоустройство территорий курортов и внутривысотных сетей.

Финансирование по базовому сценарию: 542 млрд рублей, в т. ч.:

- 103 млрд рублей из средств нацпроекта;
- 157 млрд рублей из программ дорожного строительства;
- 93 млрд рублей от списания бюджетных долгов;
- 189 млрд рублей от инфраструктурных бюджетных кредитов и инвестиционных программ монополий.

Федеральный проект «Производство отечественной продукции для туристской индустрии»³²

Федеральный проект

2025–2030 гг.

Основные показатели и мероприятия проекта:

- обеспеченность туристской индустрии отечественной промышленной продукцией;
- производство пассажирских подвесных канатных дорог, снегоуплотнительных машин (ратраков), оборудования для систем искусственного снегообразования — 2 094 ед. до 2030 г.;
- производство отечественного оборудования для парков развлечений — 661 ед.;
- производство отечественных туристических автобусов — 16 000 ед.;
- производство отечественных прогулочно-экскурсионных, рейсовых и круизных судов, в том числе с ночным размещением — 213 ед.

Финансирование осуществляется за счет средств программ развития промышленности.

31 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

32 Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

Федеральный проект «Туристическая привлекательность страны»³³

Федеральный проект

2025–2030 гг.

Основные показатели проекта и цели по ним к 2030 году:

- численность иностранных граждан, размещенных в КСР — 16 млн человек;
- индекс удовлетворенности граждан в сфере туризма и гостеприимства — 80%;
- число посещений Национального туристического портала — 10,2 млн.

Основные мероприятия проекта и цели по ним к 2030 году:

- продвижение отечественного турпродукта для иностранных граждан — 5,2 млн поездок;
- продвижение туризма на территории Российской Федерации — 1 млн поездок;
- эксплуатация и развитие цифровых систем в сфере туризма — 100%;
- организация системы формирования обратной связи со всеми участниками туристической отрасли — 100 проектов.

**Финансирование по базовому сценарию:
23,4 млрд рублей.**

Федеральный проект «Кадры для туризма»³⁴

Федеральный проект

2025–2030 гг.

Основной показатель проекта и цель по нему к 2030 году:

- обеспеченность кадрами туристической отрасли — 95%.

Основные мероприятия проекта и цели по ним к 2030 году:

- реализация образовательных программ по подготовке региональных команд — во всех субъектах РФ;
- практикоориентированное обучение по формированию международных туристических продуктов и их продвижение на зарубежные рынки — 90 образовательных продуктов;
- обеспечение деятельности федерального ресурсного центра подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства — 54 тыс. человек.

**Финансирование по базовому сценарию:
4,2 млрд рублей.**

³³ Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

³⁴ Согласно данным Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

Новая Анапа^{35, 36}

- государственно-частный проект;
- Краснодарский край, 36 км от города-курорта Анапа и в 24 км от международного аэропорта Анапа им. В. К. Коккинаки;
- реализация до 2032 года;
- увеличение турпотока вплоть до 2,8 млн человек;
- туристический комплекс общей площадью 1 806 га и с номерным фондом в 15 тыс. единиц, включая:
 - отели и санаторные комплексы категории 3, 4 и 5 звезд;
 - морскую гостевую марину;
 - центр ветровых видов спорта;
 - акватермальный комплекс;
 - торгово-выставочные галереи;
 - концертный зал;
 - конгресс-центр;
 - оранжерею с тропическими растениями;
 - многоуровневую набережную.
- 18 тыс. рабочих мест;
- 365,9 млрд рублей общих инвестиций, из которых 294,1 млрд руб. — туристическая инфраструктура и 71,8 млрд руб. — обеспечивающая инфраструктура.

Три вулкана^{37, 38, 39}

- государственно-частный проект;
- Камчатский край, в долине вулканов Вилучинский, Горелый, Мутновский;
- 2019–2028 гг.;
- увеличение турпотока вплоть до 700 тыс. человек;
- туристический комплекс площадью 1 951 га и с номерным фондом в 1 048 единиц, а также:
 - ресторан на отметке 491 м;
 - СПА-комплекс;
 - оздоровительно-реабилитационный комплекс с термальной лагуной;
 - конгресс-центр;
 - этнографический музей;
 - музей вулканов.
- 1 100 новых рабочих мест;
- 61,4 млрд руб. общих инвестиций, из которых 42 млрд руб. — туристическая инфраструктура и 19,4 млрд руб. — обеспечивающая инфраструктура.

Байкальская слобода^{40, 41}

- государственно-частный проект;
- Иркутская область, берег реки Ангара;
- 2027–2035 гг.;
- увеличение турпотока вплоть до 850 тыс. человек;
- туристический комплекс общей площадью 330 га и с номерным фондом в 3,5 тыс. единиц, включая:
 - отели;
 - марину;
 - ремесленную деревню.
- 5 тыс. рабочих мест;
- 40 млрд рублей общих инвестиций, из которых 32 млрд руб. — туристическая инфраструктура и 7,6 млрд руб. — обеспечивающая инфраструктура.

Белокуриха Горная⁴²

- государственно-частный проект;
- Алтайский край, 15 километров от города-курорта федерального значения Белокуриха;
- увеличение турпотока вплоть до 850 тыс. человек;
- туристический комплекс общей площадью 49,2 га и с номерным фондом в 1 160 единиц;
- 1,7 тыс. рабочих мест;
- 17,3 млрд рублей общих инвестиций, из которых 16,4 млрд руб. — туристическая инфраструктура и 600 млн руб. — обеспечивающая инфраструктура.

35 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/novaya-anapa/>.

36 <https://ki-news.ru/news/proekt-kurorta-novaya-anapa-planiruyut-realizovat-do-2032-goda/>.

37 <https://investkamchatka.ru/projects/sozдание-kurorta-park-tri-vulkana/>.

38 <https://visitkamchatka.ru/park-tri-vulkana/>.

39 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/park-tri-vulkana/>.

40 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/baykalskaya-sloboda/>.

41 <https://www.ogirk.ru/2024/06/07/masshtabnyj-turisticheskij-kompleks-bajkalskaja-sloboda-pojavitsja-v-irkutskom-rajone/>.

42 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/belokurikha-gornaya/>.

Белая Дюна⁴³

- государственно-частный проект;
- Калининградская область, берег Балтийского моря;
- реализация до 2033 года;
- увеличение турпотока вплоть до 1,1 млн человек;
- туристический комплекс общей площадью 479 га и с номерным фондом в 10,5 тыс. единиц, включая:
 - яхтенную марину;
 - гостиницы с подогреваемыми бассейнами;
 - санатории и центр реабилитации;
 - круглогодичный открытый бассейн;
 - конференц-зал и концертный зал;
 - общественно-деловой квартал;
 - благоустроенную набережную и пляжи;
 - гольф-поля.
- 18 тыс. рабочих мест;
- 440 млрд рублей общих инвестиций.

Казань марина⁴⁴

- государственно-частный проект;
- Республика Татарстан, на берегу Куйбышевского водохранилища;
- реализация до 2028 года;
- увеличение турпотока вплоть до 620 тыс. человек;
- туристический комплекс общей площадью 72,9 га и с номерным фондом в 1 250 единиц, включая:
 - яхтенную марину;
 - видовые гостиницы.
- 2 тыс. рабочих мест;
- 21 млрд рублей общих инвестиций.

Долина Айна⁴⁵

- государственно-частный проект;
- Сахалинская область, г. Южно-Сахалинск;
- реализация до 2029 года;
- увеличение турпотока вплоть до 635 тыс. человек;
- туристический комплекс общей площадью 101,3 га и с номерным фондом в 2 600 единиц, включая:
 - гостиницы 3-5*;
 - банный комплекс с открытым подогреваемым бассейном и с видом на горы;
 - аквакомплекс с открытым подогреваемым бассейном и с зоной отдыха с шезлонгами;
 - спортивно-развлекательный комплекс;
 - концертно-развлекательную площадку.
- 2,1 тыс. рабочих мест;
- 30,6 млрд рублей общих инвестиций.

Лагонаки⁴⁶

- государственно-частный проект;
- Республика Адыгея, бассейны рек Курджипс и Бзыха;
- реализация до 2030 года;
- увеличение турпотока вплоть до 500 тыс. человек;
- туристический комплекс общей площадью 1 603,7 га и с номерным фондом в 642 единицы, включая:
 - видовой отель 4*;
 - медицинский центр;
 - трассы для горнолыжного спорта;
 - рестораны и кафе.
- 650 рабочих мест;
- 41,5 млрд рублей общих инвестиций.

43 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/belaya-dyuna-russkaya-baltika/>.

44 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/kazan-marina/>.

45 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/dolina-ayna/>.

46 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/lagonaki/>.

Турьев Хутор⁴⁷

- государственно-частный проект;
- Краснодарский край, в горном кластере Сочи;
- реализация до 2029 года;
- увеличение турпотока вплоть до 600 тыс. человек;
- туристический комплекс общей площадью 60 га и с номерным фондом в 1 955 единиц, включая:
 - гостиницы;
 - бальнеологический центр;
 - трассы для горнолыжного спорта.
- 1 100 рабочих мест;
- 97,6 млрд рублей общих инвестиций.

Кондуки⁴⁸

- государственно-частный проект;
- Тульская область, Романцевские горы;
- реализация до 2028 года;
- увеличение турпотока вплоть до 293 тыс. человек;
- туристический комплекс общей площадью 200 га и с номерным фондом в 530 единиц, включая:
 - спа-отели 3-4*;
 - развлекательный комплекс «Сказочная деревня».
- 400 рабочих мест;
- 5,8 млрд рублей общих инвестиций.

Абрау-Дюрсо⁴⁹

- государственно-частный проект;
- Краснодарский край, горное озеро Абрау;
- реализация до 2030 года;
- увеличение турпотока вплоть до 1,03 млн человек;
- туристический комплекс общей площадью 38 га и с номерным фондом в 704 единицы, включая:
 - гостиницы 3-5*;
 - аквакомплекс с водными аттракционами;
 - спортивно-развлекательный комплекс;
 - клиники долголетия.
- 2 614 рабочих мест;
- 23,2 млрд рублей общих инвестиций.

Санкт-Петербург марина⁵⁰

- государственно-частный проект;
- Ленинградская область, берег Финского залива;
- реализация до 2030 года;
- увеличение турпотока вплоть до 1,33 млн человек;
- туристический комплекс общей площадью 161 га и с номерным фондом в 6 700 единиц, включая:
 - яхтенную марину;
 - гостиничные комплексы;
 - конференц-отель с залами для мероприятий.
- 7 000 рабочих мест;
- >200 млрд рублей общих инвестиций.

47 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/turev-khutor/>.

48 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/konduki/>.

49 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/abrau-dyurso/>.

50 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/sankt-peterbug-marina/>.

Ярославская Ривьера⁵¹

- государственно-частный проект;
- Ярославская область, берег Рыбинского водохранилища;
- увеличение турпотока вплоть до 208 тыс. человек;
- туристический комплекс общей площадью 11,5 га и с номерным фондом в 502 единицы, включая:
 - яхтенную марину;
 - гостиничные комплексы 3-4*;
 - торгово-выставочный павильон.
- 400 рабочих мест;
- 13,5 млрд рублей общих инвестиций.

Курорт «Манжерок»⁵²

- государственно-частный проект;
- Республика Алтай, район озера Манжерокское;
- реализация до 2030 года;
- турпоток более 1 млн туристов в год;
- туристический комплекс, включая:
 - отель 3* и 5* с номерным фондом в 72 и 304 единицы;
 - горнолыжную инфраструктуру, байк-парк;
 - экотропы тематического парка «Хранитель Большого Алтая»;
 - 9 кафе и ресторанов;
 - иную досуговую инфраструктуру (конференц-зал, детский досуговый центр, SPA-комплекс).

Перспективная инфраструктура:

- два отеля 5* на 300 и 340 номеров; комплекс вилл и бань;
- многофункциональный центр на 3 тыс. человек;
- досуговая инфраструктура: музей, парк семейных приключений, бульвар с торговой галереей, променад вокруг озера;
- кампус для персонала.
- 4 500 рабочих мест (на 2025 год);
- 23 млрд рублей инвестиций⁵³.

51 <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/yaroslavskaya-rivera/>.

52 Данные предоставлены представителями проекта.

53 https://altayinvest.ru/investment-conditions/?ELEMENT_ID=18633.

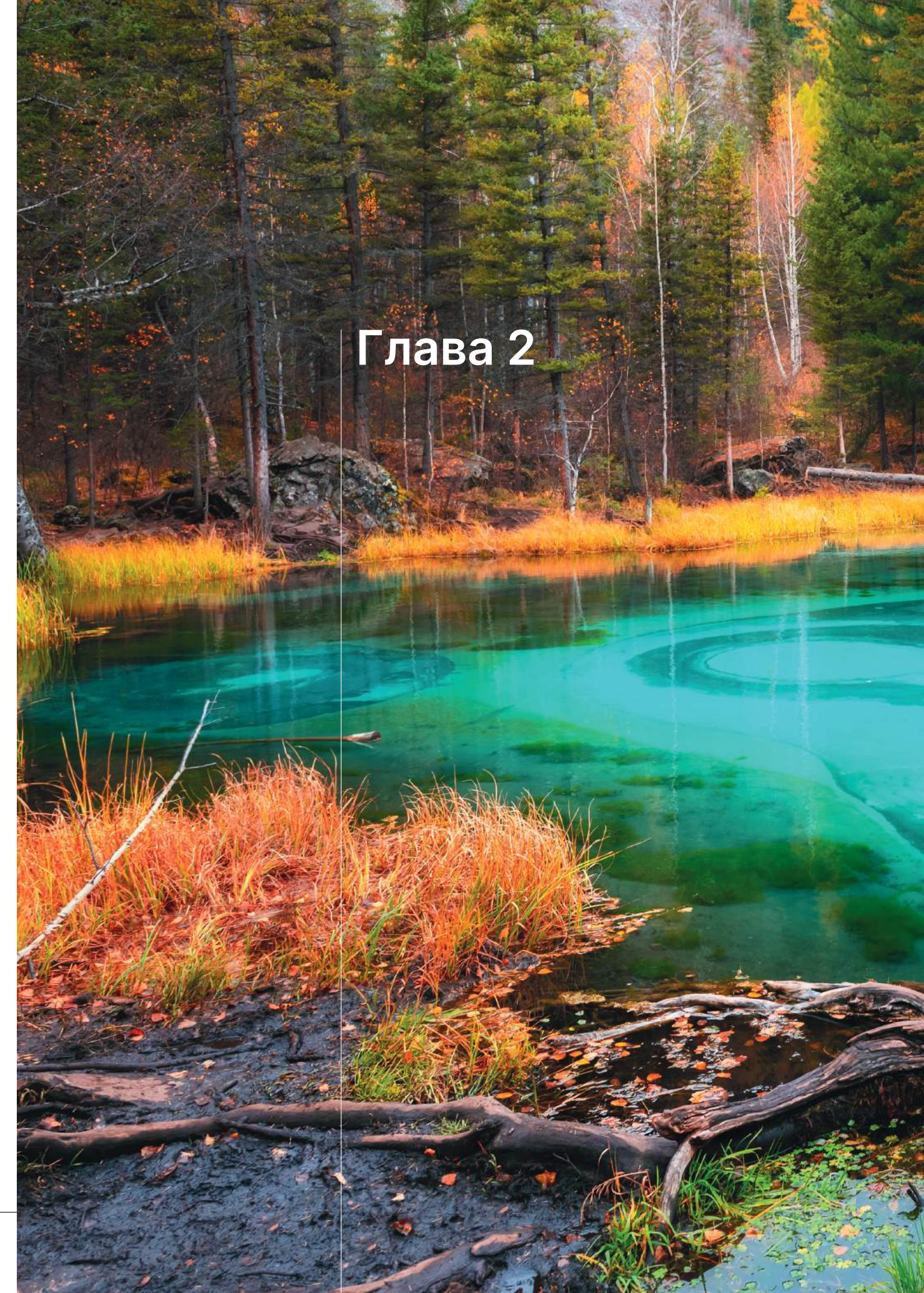
Выводы по главе 1

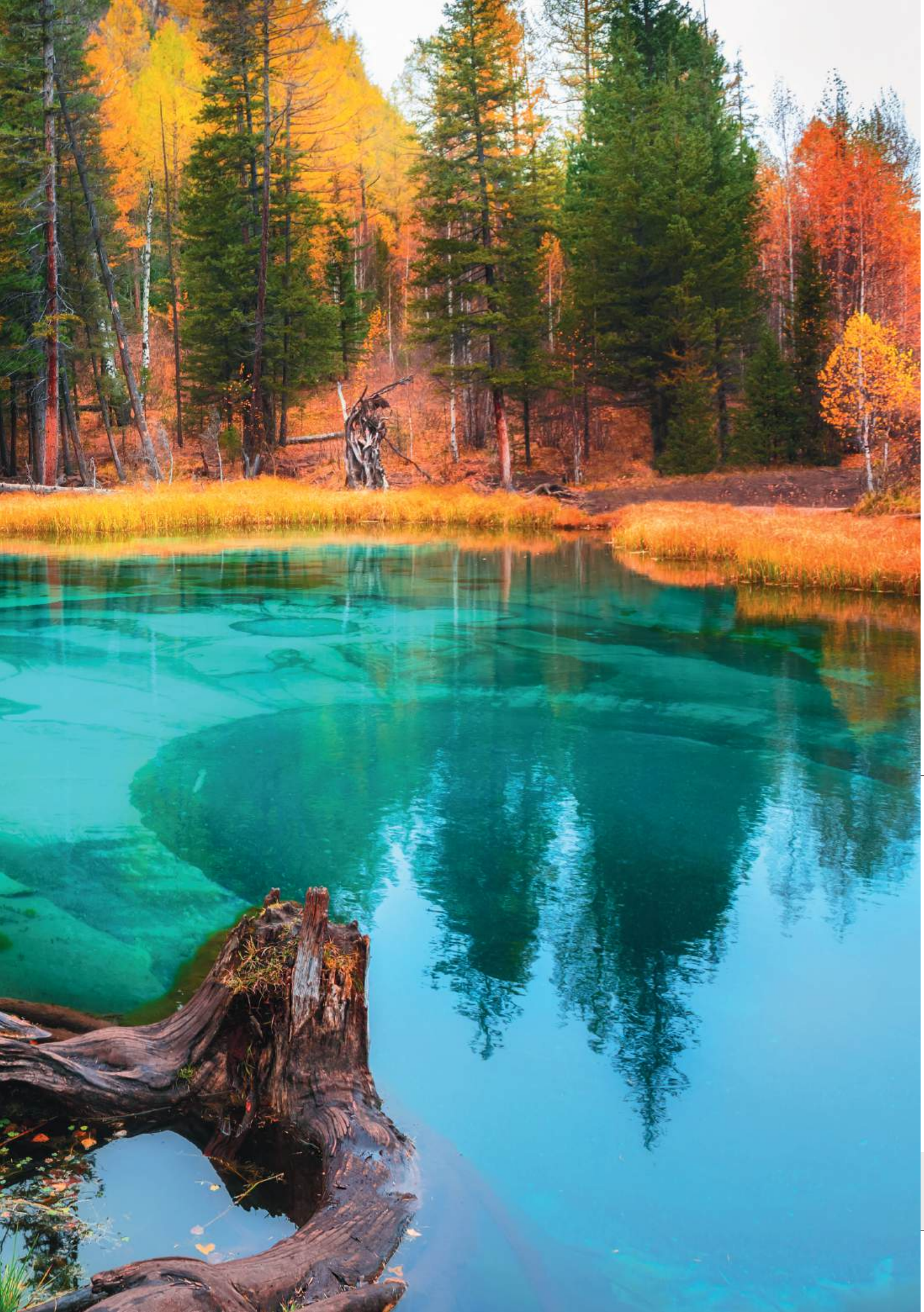
- индустрия внутреннего туризма интенсивно развивается за счет геополитических факторов, изменивших туристические потоки, а также беспрецедентного внимания со стороны государства. Туризм выступает в качестве механизма развития региональных экономик за счет способности к продуцированию мультипликативных эффектов: создания сопутствующих предприятий малого и среднего бизнеса и развития логистических цепочек. Ключевыми инструментами для развития индустрии в последние несколько лет стали разработка и реализация мастер-планов территорий, интенсификация государственно-частного партнерства и грантовая поддержка предпринимателей;

- в фокусе государственного внимания прежде всего находится создание и развитие инфраструктуры для туризма. Новые государственные и государственно-частные проекты предполагают комплексные изменения в индустрии, в том числе повышение качества и доступности туристических услуг для населения, появление дополнительных рабочих мест и новые возможности для малого и среднего предпринимательства. Новый национальный проект «Туризм и гостеприимство», стартующий в 2025 году, помимо инфраструктурных вопросов, обращен к проблеме кадрового обеспечения отрасли: на уровне государства в рамках федерального проекта «Кадры для туризма», на уровне частных инициатив через формирование развитых систем внутреннего корпоративного обучения;

- в отсутствие крупных международных компаний на российском рынке формируется новый национальный отраслевой стандарт качества услуг. Этот процесс сопровождается расширением разнообразия продуктов и повышенным вниманием к потребностям разных целевых аудиторий, включая удовлетворение спроса на индивидуализированный подход к проектированию туристского опыта;
- развитие индустрии отражается в увеличении спроса на кадры и изменении ожиданий от имеющих работников в части готовности к реализации нового отраслевого стандарта качества предоставления услуг. Это требует соответствующего ответа от системы профессионального образования и карьерной навигации молодежи.

Глава 2





Раздел 2.1

Кадровая модель индустрии в разрезе профессий
и компетенций

Компетенция — способность работника к решению определенных трудовых задач за счет сочетания знаний, умений и навыков.

Профессия — вид трудовой деятельности, приносящей доход. Профессия подразумевает владение набором компетенций.

Квалификация — официально подтвержденный образовательно-профессиональный статус по определенному направлению подготовки, например квалифицированный рабочий, специалист среднего звена, бакалавр в области гостиничного дела и т. д.

Кадры в туристической отрасли делятся на три сегмента и формируют пирамиду⁵⁴ (рисунок 1): наиболее массовый — нижний сегмент линейных работников без специальных квалификаций, включающий горничных, разнорабочих, грузчиков, мойщиков посуды и оборудования, официантов и т. п. Несмотря на то что этот сегмент не требует профессионального образования, трудоустройство в нем подходит не всем из-за физических нагрузок. Хотя именно этот сегмент чаще всего представлен взрослыми работниками 40–50 лет, имеющими соответствующий опыт и готовыми к размеренному поддержанию необходимых бизнес-процессов. Исключение составляют официанты, позиции которых чаще занимает молодежь, совмещающая работу с обучением.

Рисунок 1. Пирамида кадровой структуры индустрии туризма по сегментам



Составлено в соответствии с данными Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

⁵⁴ Соотношение трех блоков кадровой пирамиды применимо как к отрасли в целом, так и к конкретным крупным проектам. Так, в проекте «Курорт «Манжерок» в Республике Алтай кадровая потребность на 2025 год составляет 4 500 человек, в том числе управленческое звено — 185 человек, высокой квалификации — 607 человек, средней квалификации — 855 человек, линейный персонал — 1 128 человек, без квалификации — 1 725 человек (источник: предоставлено представителями проекта).

Второй блок линейных работников состоит из рабочих, служащих и специалистов среднего звена, т. е. людей, окончивших колледжи или вузы. К данному типу относятся повара, гиды, администраторы, консьержи, менеджеры по продажам и т. п. Средний возраст этой категории рабочей силы ниже, чем в первом блоке (30–35 лет), так как от них часто требуется знание современного программного обеспечения, иностранных языков, а также готовность к стоячей работе.

«Мы рассматриваем как 18-летних студентов, так и работников без ограничений по возрасту. Если человек готов и может выполнять свою работу, возраст не имеет значения».

*Марина Попова,
директор по персоналу Azimut Hotels*

Третий и самый малочисленный блок работников в туристической индустрии — руководители, продакт-менеджеры, маркетологи, аналитики, ИТ-специалисты. Данный сегмент состоит из людей с высшим образованием, зачастую не имеющих отношения к туризму и гостиничному делу. Это, как правило, люди среднего возраста. Среди руководителей в силу ненормированной работы чаще представлены мужчины. Преобладание мужчин на руководящих позициях в индустрии туризма — общемировая тенденция: в среднем в мире только 23% управленцев в туристических компаниях и 13% менеджеров в гостиничном бизнесе составляют женщины⁵⁵.

«В среднем и высшем составе гостиниц среди директоров и управляющих доля людей с профильным образованием составляет менее 30%, остальные — откуда угодно».

*Алексей Мусакин,
генеральный директор Cronwell Management Ltd,
вице-президент Российской гостиничной ассоциации*

⁵⁵ Russen, M., Dawson, M., & Madera, J. M. (2021). Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102942>.

По данным hh.ru, рынок труда в сфере «Туризм, гостиницы и рестораны» демонстрирует увеличение количества вакансий на 40% в 2023 г. по сравнению с 2022-м⁵⁶. Это происходит на фоне заметно отстающего количества резюме.

Топ-5 наиболее востребованных работников по соотношению вакансий и резюме от большего к меньшему: курьер, администратор, официант/бармен/бариста, хостес, повар/пекарь/кондитер.

По сравнению с 2021 г. рост числа вакансий к сентябрю 2023 г. составил 161%, в то время как прирост резюме лишь 36%. Иными словами, из каждых 16 вакансий как минимум 12 остаются потенциально не обеспеченными соискателями. Такой дисбаланс говорит о недостатке потенциальных работников и несет риски для развития индустрии из-за отсутствия необходимых кадров.

Согласно материалам Национального проекта «Туризм и гостеприимство», в ближайшие 5 лет (рисунок 2) ситуация с дефицитом кадров при прочих равных сохранит свою остроту. При этом наибольшей востребованностью будут пользоваться работники самого многочисленного инфраструктурного сегмента (+50% к имеющемуся кадрам, 251 тыс. человек в абсолютных значениях). Увеличение среднего сегмента ожидается на 46% к имеющейся численности, а среди наиболее квалифицированных работников отрасли понадобится примерно + 30% работников.

Примечательно, что решение вопроса с «инфраструктурными» кадрами затрудняется в первую очередь фактическим наличием людей, готовых работать за сравнительно небольшие деньги (таблица 1) на неквалифицированной работе. Их обучение не требует значительных ресурсов, и предприятия готовы его самостоятельно обеспечить за счет краткосрочных программ корпоративного обучения или системы наставничества.

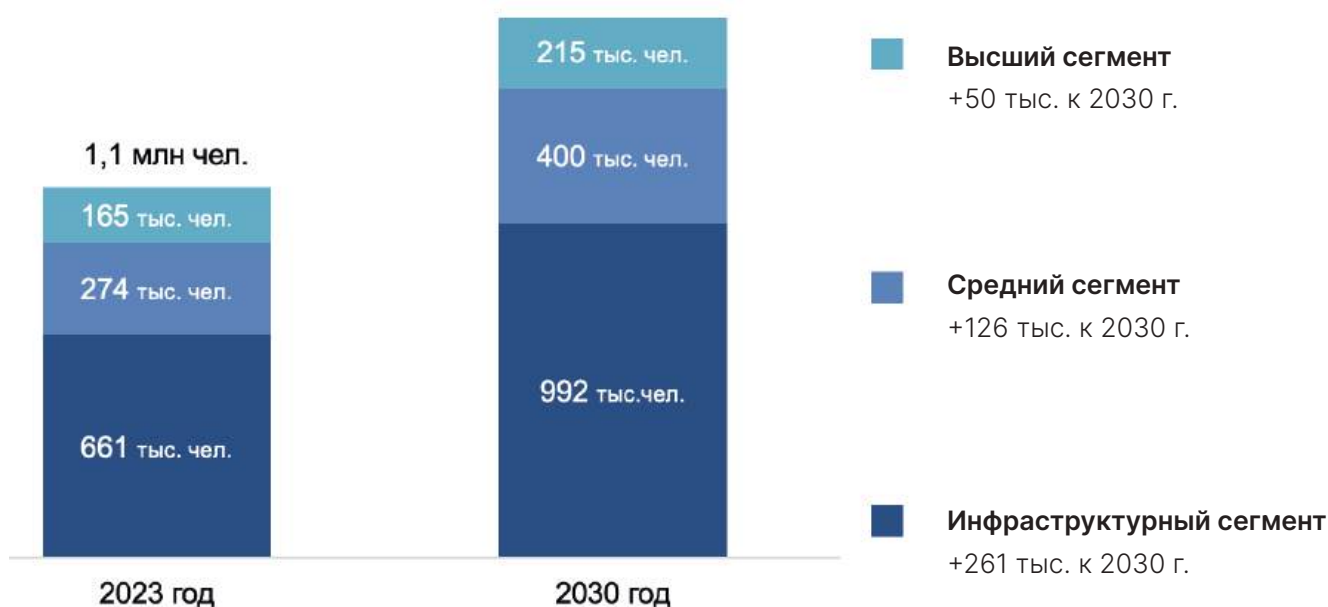
⁵⁶ Рынок труда в HoReCa: аналитика и ключевые тренды. HH.ru., доступно: <https://hh.ru/article/31990>.

Иначе обстоят дела с двумя другими сегментами кадровой пирамиды. Набор их компетенций требует профессионального образования, однако остается вопрос о том, насколько важно, чтобы оно являлось профильным. В случае поваров, кондитеров, младшего медицинского персонала формальное образование определенно важно, однако в случае администраторов, гидов или консьержей на первый план выходит готовность к быстрому обучению, способная обеспечить оперативную достройку компетенций за счет программ дополнительного профессионального образования. Что касается наиболее высококвалифицированных работников, то такая дополнительная достройка к иному профильному образованию становится оптимальным вариантом для быстрого наращивания новых смежных компетенций. В итоге на пути достаточного обеспечения профильных отраслевых компетенций находится не столько количество обученных на соответствующих образовательных программах, сколько качество обучения и его оторванность от реальных бизнес-практик.

«Не хватает верхней и нижней «линейки» кадров. Нижней «линейки» не хватает, потому что существует крайне высокая конкуренция за кадры и очень часто получается так, что те ставки, которые предлагаются работодателями в сфере гостеприимства, сложно конкурируют со ставками в других индустриях. Поэтому случается большая текучка, удержать кадры крайне сложно, особенно это касается небольших территорий, городов, где в целом человеческий потенциал не так велик. Верхнего управленческого звена не хватает, потому что в стране пока не накоплен управленческий опыт. Индустрия туризма очень молодая, и этот опыт еще не успел сформироваться, а практики заняты своим бизнесом и, как правило, не идут в преподавание».

*Анна Булочникова,
управляющий директор Территории.РФ*

Рисунок 2. Изменение кадровой модели индустрии туризма по сегментам (2023–2030 гг.)



Составлено в соответствии с данными Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство»».

Профильное образование по направлению туризма и гостеприимства представлено на уровне и среднего профессионального, и высшего образования. Их совокупный выпуск не покрывает имеющуюся кадровую потребность и дополнительно ослабляется оттоком выпускников в другие отрасли. Разберем этот тезис на данных, представленных на рисунке 3: совокупный выпуск по всем профильным образовательным программам в 2023 г. составил 67,2 тыс. человек. По оптимистичным расчетам на основе имеющихся данных Росстата, в соответствии с полученным образованием трудоустраиваются в среднем около 60%⁵⁷ профильных выпускников всех уровней образования. В то же время прогнозируемая дополнительная кадровая потребность отрасли к 2030 г. составляет 437 тыс. человек⁵⁸.

57 Рассчитано по: Емелина Н. К. и др. Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы //М.: НИУ ВШЭ, 2022; Анисимова К. В. и др. Выпускники среднего профессионального образования на российском рынке труда. //М.: НИУ ВШЭ, 2023.

58 Данные Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство» (июнь 2024 г.).

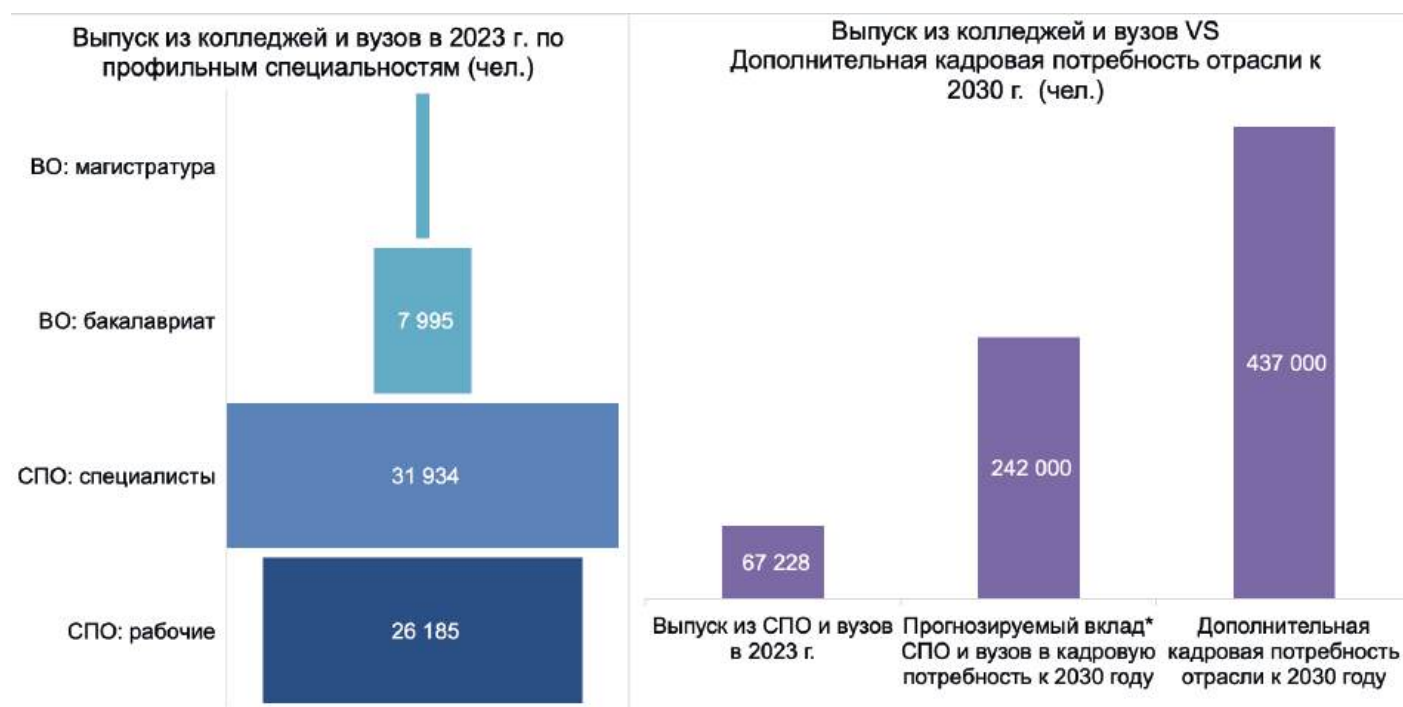
При экстраполяции имеющихся объемов выпуска к 2030 г. и трендов трудоустройства в соответствии с полученным образованием система формального образования обеспечит 242 тыс. человек — только около половины дополнительной кадровой потребности к 2030 г. Это подчеркивает поддерживающий статус системы формального образования, формирующий кадровую подпитку, но не закрывающий всю кадровую потребность туристической индустрии.

Наиболее значительный вклад в «ядро» кадров для туризма и сервиса вносится системой среднего профессионального образования (СПО) — 47,5% от всех профильных выпускников. Преимуществом обучения в колледже являются и сроки обучения, и ориентация на конкретные навыки. Низкая теоретичность СПО по сравнению с программами высшего образования отвечает на запросы работодателей. Востребованность такого обучения поднимает вопрос о том, насколько в целом нужно профильное высшее образование в области туризма как отдельный феномен.

«Высшего образования в туризме, на мой взгляд, быть вообще не должно. Сначала посидели на ресепшене, потом убрали номер, после этого пошли в отдел закупок, потом познакомились с инженерией — вы учитесь работая. Это делает не образовательная организация, а целевой заказчик (например, отель или сеть)».

*Константин Марков,
исполнительный директор Центра отраслевой экспертизы
«Туризм» ПАО «Сбербанк»*

Рисунок 3. Выпуск профильных программ СПО и ВО в 2023 году и кадровая потребность отрасли к 2030 году



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за 2023 год. В части кадровой потребности — данные Минэкономразвития «Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

Примечание: *вклад был оценен через экстраполяцию объема выпуска по профильным специальностям и профессиям СПО и ВО, уточненного на средний удельный вес работающих по специальности (60%).

Острота кадрового дефицита в туристической индустрии подогревается сравнительно низким уровнем заработных плат (таблица 1), который, в свою очередь, связан с емкостью рынка. Меньше по сравнению со схожими уровнями квалификации в других отраслях получают и опытные работники, и выпускники.

«Уровень зарплат в отрасли работает как отрицательный фактор при естественном отборе кадров».

*Екатерина Матушко,
руководитель по связям
с общественностью проектного офиса
«Про Город» (Группа ВЭБ)*

Ниже всего заработные платы выпускников программ СПО в области организации обслуживания в общественном питании — около 70% от средней заработной платы выпускников с сопоставимым уровнем квалификации (таблица 1). Выпускники в области туризма получают только 72-78% от средней заработной платы. Среди окончивших программы по гостиничному делу заработные платы выше, они получают около 74-93%, однако, как и другие работники в сфере сервиса, дополнительно несут издержки по низкому престижу такой работы и негативный маркер «работы в обслуге».

Таблица 1. Заработные платы выпускников профильных образовательных программ СПО и высшего образования

Образовательная программа	Заработная плата выпускников 2023 года в 2023 году, руб.	% от средней заработной платы выпускников 2023 года по всем специальностям	Заработная плата выпускников 2019 года в 2023 году, руб.	% от средней заработной платы выпускников 2019 года по всем специальностям
Магистратура				
Гостиничное дело	72 767	93,48	72 938	75,14
Туризм	60 362	77,54	67 518	69,56
Бакалавриат, специалитет				
Гостиничное дело	45 211	79,51	55 192	68,27
Туризм	41 017	72,13	53 516	66,20
СПО: специалисты среднего звена				
Гостиничное дело	33 860	74,56	н/д	н/д
Гостиничный сервис	35 727	78,67	41 909	73,22
Организация обслуживания в общественном питании	31 332	69,00	42 295	73,89
Поварское и кондитерское дело	33 387	73,52	67 971	118,75
Туризм	33 197	73,10	45 215	78,99
СПО: квалифицированные рабочие и служащие				
Официант, бармен	33 150	81,19	45 009	83,17
Повар, кондитер	30 650	75,07	40 011	73,93

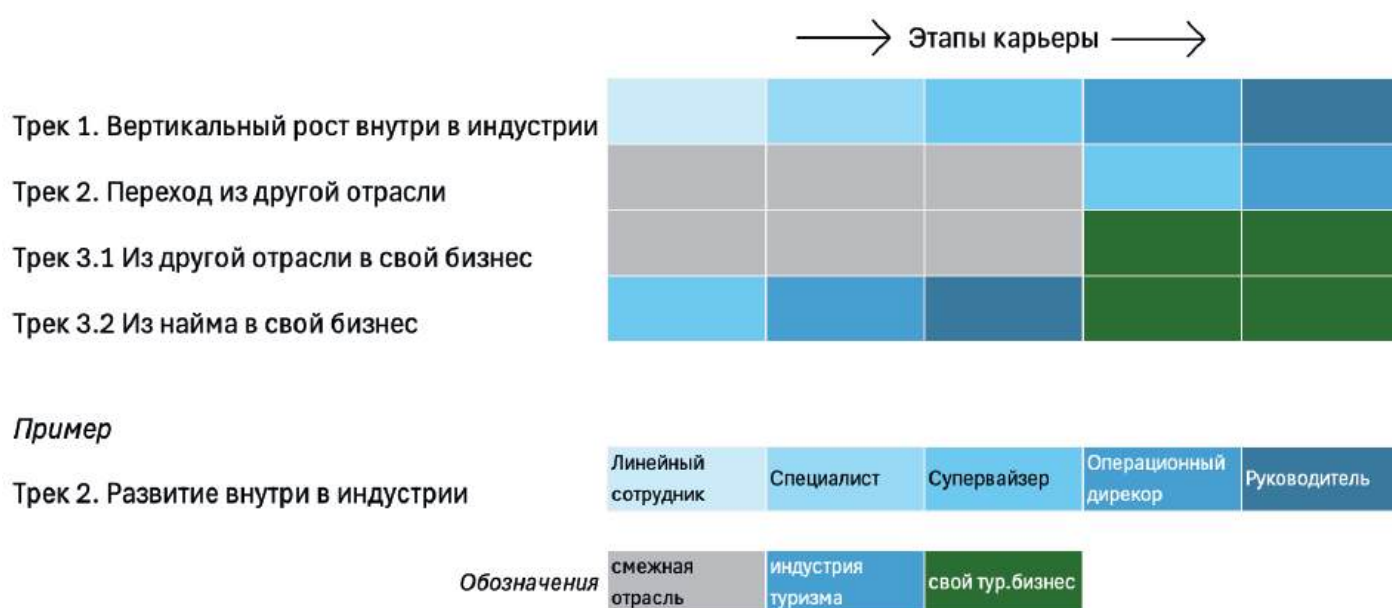
Источник: данные Роструда по трудоустройству и зарплатам выпускников за соответствующие годы. Учтены только официально трудоустроенные выпускники, которые не продолжают обучение в ссузе или вузе. Примечание: не все выпускники работают по профилю полученного образования.

«Рынок с учетом нехватки персонала во всех отраслях привел к необходимости роста зарплат, который составил за первое полугодие 2024 года уже около 20%. Это, кстати, одна из причин значительного роста цен на гостиничные услуги».

Алексей Мусакин,
генеральный директор Cronwell Management Ltd,
вице-президент Российской гостиничной ассоциации

Развитие туризма создает новые возможности для построения карьеры в отрасли. Во всем многообразии возможных маршрутов выделяется три типичных варианта (рисунок 4). Первый из них — это построение линейной вертикальной карьеры. Отличным стартом для нее является получение профильного образования, а затем последовательный рост через все ступени карьерной лестницы. Постепенное продвижение обеспечивает хорошее понимание всех бизнес-процессов и высокую компетентность работника на уровне административных должностей.

Рисунок 4. Траектории карьерного роста в туристической индустрии



Второй вариант профессионального развития в индустрии — это переход из смежной отрасли с доращиванием новой экспертизы. Такой переход возможен на разных уровнях карьеры, в том числе на наиболее высоких позициях. Для успешной стратегии перехода важно иметь профессиональное образование, однако оно не обязательно должно быть профильным. Возможности межотраслевого перехода включают разные сегменты и жизненные обстоятельства. Например, граждане предпенсионного возраста могут рассмотреть занятость в инфраструктурном и линейном блоке кадровой потребности. Освоение компетенций в них сравнительно непродолжительно по срокам и зачастую обеспечивается работодателем в системе внутреннего обучения предприятий. С другой стороны, при перемещении высококвалифицированных специалистов из верхнего сегмента (ИТ-специалисты, управленцы, дизайнеры, аналитики и т. д.) непрофильное образование может представлять отдельную ценность и открывать новые возможности для развития и вертикального карьерного роста.

«Путь между человеком, который пришел в туризм с нулевой подготовкой, и профессионалом в туризме лежит через другие индустрии. Мы понимаем, что опыт не одними проектами в туризме должен быть наполнен. Путь такого специалиста в туризме, если посмотреть относительно человека давно бывшего в туризме, он получается немного рваный. Но он есть и в других индустриях, а иначе человек не сможет, например, получать премии, как-то продвигаться, ему будет не хватать работы...»

Константин Марков,
исполнительный директор Центра отраслевой экспертизы
«Туризм» ПАО «Сбербанк»

Третий трек «Свой бизнес» описывает успешные карьеры, сопряженные с предпринимательством. В его рамках предприниматель создает собственный бизнес-проект и управляет им, занимая при этом административные должности. Такая карьера не предъявляет требований к формальному образованию. Тем не менее ее успешность сильно зависит от компетенций предпринимателя и его понимания индустрии. Шансы на жизнеспособность предприятия повышаются в том случае, если ее основатель имеет опыт работы в индустрии.

Раздел 2.1.1

Будущая кадровая модель отрасли: перспективные профессии и компетенции

Интенсивное развитие туристической отрасли в условиях технологических изменений формирует новые потребности в кадрах. Эти изменения затрагивают как отдельные компетенции, так и целые профессии (таблица 2). Наряду с существующими категориями работников, например горничными, поварами, официантами или гидами, эксперты-участники форума ММСО.ЕХРО-2024 «Россия внутри» прогнозируют появление ранее не существовавших должностей и квалификаций. Примеры новых профессий включают:

- **архитектора территорий** — специалиста, который создает «информационные ландшафты», то есть комплексные карты туристических точек притяжения, учитывающие сезонность, тренды в спросе на туристические продукты, а также специфику региона;
- **бренд-менеджера пространств** — маркетолога, специализирующегося на создании брендов территорий с узнаваемой символикой;
- **разработчика интеллектуальных туристических систем** — ИТ-специалиста, который создает автоматизированные системы покупки билетов и бронирования разных сервисов, составляющих целостный туристический опыт⁵⁹.

59 <https://atlas100.ru/catalog/turizm-i-gostepriimstvo/razrabotchik-intellektualnykh-turisticheskikh-sistem/>.

Кроме того, несмотря на сохраняющийся массовый спрос на «традиционные» инфраструктурные и линейные профессии, в обозримом будущем ожидается их как минимум частичная замена роботами. Это, в свою очередь, потребует специалистов по настройке, контролю и обслуживанию нового оборудования. Такие работники будут называться консьержами-робототехниками.

Развитие новых технологий создает предпосылки для появления и иных новых профессий в области туризма, например в части интеграции искусственного интеллекта в информационные продукты для навигации по всем доступным предложениям и поддержки самостоятельной сборки клиентами уникальных пакетов услуг. Кроме того, существует потребность и в компетентных работниках, способных организовывать бизнес-процессы с учетом задачи снижения антропогенной нагрузки на природу в точках туристического притяжения (проблемы с антропогенным воздействием уже наблюдаются на Байкале⁶⁰ и в Камчатском крае⁶¹).

Таблица 2. Профессии в сфере туризма с растущим спросом на рынке труда

Профессии	Тренд	Сегмент кадровой пирамиды
Повар	рост	Средний линейный
Официант	рост	Инфраструктурный блок
Горничная	рост	Инфраструктурный блок
Локальные гиды-экскурсоводы	рост	Средний линейный
Консьерж	рост	Средний линейный
Разнорабочий	рост	Инфраструктурный блок
Архитектор территорий	рост	Высший сегмент
Бренд-менеджер пространства	рост	Высший сегмент
Продюсер туристических впечатлений	рост	Высший сегмент
Разработчики интеллектуальных туристических систем	рост	Высший сегмент
Консьерж-робототехник	отложенный рост	Средний линейный

Составлено авторами на основе экспертных интервью отраслевых экспертов и выступлений на форуме ММСО 2024 – участников исследования.

60 Дорофеева Н. Л., Бабик А. В. Влияние антропогенных факторов на качество Байкальской воды // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2022. №4 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-antropogennyh-faktorov-na-kachestvo-baykalskoj-vody> (дата обращения: 04.09.2024).

61 <https://www.kamgov.ru/news/pravitelstvo-kamcatskogo-kraa-vedet-rabotu-po-poisku-i-likvidacii-istocnikov-antropogennogo-vozdejstvia-na-avacinskij-zaliv-34746>.

Что касается отдельных компетенций или их составных частей (знаний и навыков), то в условиях экстенсивного роста индустрии повышается спрос на людей, обладающих ее комплексным пониманием. При сохранении потребности в продавцах готовых пакетов услуг появилась необходимость в тех, кто способен придумать и разработать оригинальный туристический продукт. Речь в данном случае может идти как об отдельной экскурсии, туре-приключении, так и о комплексной брендинговой разработке новой территории для последующего включения ее в пул возможных направлений для туристического потока. В качестве фундамента для такой деятельности требуются как базовые аналитические навыки, так и умение работать с большими данными и цифровыми следами (таблица 3).

«Создание и продвижение туристического продукта — такого образования нигде не дают. Поэтому приходится искать людей, которые таким опытом обладают, а их по пальцам двух рук можно пересчитать».

Вадим Мамонтов,

основатель и генеральный директор RussiaDiscovery

Таблица 3. Компетенции и навыки в сфере туризма с растущим спросом на рынке труда

Компетенции и навыки	Тренд	Сегмент кадровой пирамиды
Инвестиции и GR в туризме и градостроительстве	рост	Высший сегмент
Маркетинг туристического продукта, в т. ч. SMM	рост	Высший сегмент
Аналитика и прогнозирование, в т. ч. большие данные	рост	Высший сегмент
Социальные навыки помогающих профессий	рост	Средний линейный Инфраструктурный блок
Комплексное понимание работы отрасли	рост	Высший сегмент Средний линейный
Мультизадачность	рост	Все сегменты кадровой потребности
Клиентоориентированность	рост	Все сегменты кадровой потребности
Навыки использования искусственного интеллекта	рост	Высший сегмент Средний линейный
Продажи стандартизированного турпродукта по алгоритму	снижение	Средний линейный

Составлено авторами на основе экспертных интервью отраслевых экспертов и выступлений на форуме ММСО 2024 – участников исследования.

Отдельный блок высокоуровневых востребованных компетенций связан с продвижением туристических продуктов и брендов. Необходимы соискатели, которые способны выявить и эффективно использовать разные каналы для контакта с целевой аудиторией. Кроме того, есть задача выстраивания коммуникации в рамках государственно-частного взаимодействия, а также расчета инвестиционной привлекательности проектов и обеспечения сложных схем взаимодействия небольших инвесторов в рамках коллективных инвестиций.

«В индустрии не хватает хороших маркетологов, что приводит к неэффективному расходу средств бизнеса на продвижение. Например, если на сегодняшний день Тула, Тюмень понимают, что к ним 60% турпотока приезжает из Москвы, они фокусируются на рекламе в Москве. Однако не во всех регионах проводится достаточная аналитика и выстраивается адекватная пиар-стратегия».

*Никита Коростелев,
GR-директор Туту.ру*

В разрезе кадров со средним уровнем квалификации зачастую не хватает клиентоориентированности, способности к быстрому переключению между разными задачами и одновременному удержанию нескольких в фокусе своего внимания. Индустрии нужны специалисты, готовые создавать уникальный потребительский опыт, что достигается через внимание к потребностям клиентов на каждом уровне кадровой модели: от руководителей бизнеса до каждого линейного специалиста. Продуктивность же работы должна обеспечиваться гибкостью сотрудников, высокой трудовой дисциплиной и отличными навыками управления рабочим временем.

Раздел 2.2

Кадровая модель индустрии в разрезе регионов

Интенсивное развитие туризма, в том числе открытие новых точек притяжения для путешествий и отдыха, создает ряд вызовов для кадровой модели индустрии. Во-первых, это высокая скорость увеличения спроса на кадры, которая не может быть обеспечена системой среднего профессионального или высшего образования из-за регламентированных продолжительных сроков обучения. Во-вторых, это территориальная неравномерность спроса и предложения. В-третьих, занятость в туризме обладает рядом специфических характеристик, таких как сезонность, сравнительно невысокий уровень заработных плат, частая смены работ и т. д. Остановимся подробнее на текущей ситуации с рабочей силой в индустрии туризма в регионах.

Дефицит кадров в области туризма, гостеприимства и общепита наблюдается повсеместно в России, однако есть регионы, в которых традиционно спрос на рабочие кадры выше среднего. По данным hh.ru, лидерами по количеству вакансий в индустрии являются Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Краснодарский край (рисунок 4.1)⁶². Это связано с высокой экономической активностью в данных регионах и плотностью населения. Вместе с тем обращает внимание перечень регионов с наибольшим приростом вакансий по сравнению с 2022 г. К ним относятся Магаданская область (+123% новых вакансий год к году), Тамбовская область (+114%), Калмыкия (+97%), Курганская область (+91%), Приморье (+86%), Якутия (+81%), Алтай (+76%), Екатеринбург (+68%). Такой прирост объясняется повышением активности предприятий общественного питания, либо из-за увеличения спроса со стороны жителей данных регионов, либо из-за притока туристов.

62 Рынок труда в HoReCa: аналитика и ключевые тренды. HH.ru., доступно: <https://hh.ru/article/31990>.

Рисунок 4.1 НН индекс в федеральных округах, отношение числа активных резюме к числу активных вакансий в области «Туризм, гостиницы, рестораны»



Источник: Рынок труда в HoReCa: аналитика и ключевые тренды. HH.ru. URL: <https://hh.ru/article/31990>.

Кадровый голод предприятий в сфере туризма, гостеприимства и ресторанов парадоксально сочетается со сравнительно низким официальным трудоустройством выпускников профильных образовательных программ (таблица 4). В среднем по России из них успешно трудоустраиваются 60–70%. При этом доля трудоустроенных растет по мере увеличения времени с момента выпуска (среди выпускников 2023 года в среднем по РФ трудоустроены 54%, тогда как среди выпускников 2019 года — уже 69%). Низкий уровень трудоустройства сразу после выпуска может сигнализировать о наличии барьеров для бесшовного перехода между образованием и рынком труда.

На фоне неравномерной занятости профильных выпускников в разных регионах выделяются Южный и Северо-Кавказский федеральные округа. В них, несмотря на развитую туристическую отрасль, уровень трудоустройства кадров с профильным для туризма образованием заметно ниже среднего по России. Это может быть связано как с проблемами качества подготовки в системе образования, так и с широким распространением неформальной занятости в сфере туризма и гостеприимства.

Таблица 4. Уровень трудоустройства выпускников профильных специальностей в СПО и высшем образовании для туристической отрасли в разрезе федеральных округов, % выпускников соответствующего года выпуска

	2019	2020	2021	2022	2023
Российская Федерация	69	69	65	61	54
Дальневосточный федеральный округ	68	60	61	55	46
Приволжский федеральный округ	73	74	67	66	50
Северо-Западный федеральный округ	72	69	65	64	51
Северо-Кавказский федеральный округ	65	58	48	52	46
Сибирский федеральный округ	69	66	64	56	50
Центральный федеральный округ	73	72	69	66	59
Южный федеральный округ	64	63	62	56	49

Источник: данные Роструда по трудоустройству и зарплатам выпускников за соответствующие годы. Учтены только официально трудоустроенные выпускники, которые не продолжают обучение в сузуе или вузе.

Примечание: не все выпускники работают по профилю полученного образования.

В таблице 5 представлен топ-20 регионов России с наиболее высоким уровнем официально трудоустроенных выпускников учреждений, профильных для туристической отрасли. Самые высокие показатели (от 68 до 72% в среднем для выпускников 2019–2023 гг.) зафиксированы в Московской, Нижегородской, Тульской, Ленинградской и Кировской областях, а также Москве и Республике Мордовии. Вероятно, это связано как с высоким уровнем развития туристической индустрии в данных регионах (так, 4 из 5 регионов из топ-20 входят в туристические макрорегионы), так и с большим числом вакансий для альтернативного трудоустройства. В силу того, что показатель трудоустройства не учитывает, было ли трудоустройство в соответствии с полученным образованием или нет, выявить доминирующую причину лидерства этих регионов не представляется возможным. Однако вне зависимости от этого данные позволяют констатировать, что переход между системой профильного для индустрии образования и рынком труда в этих регионах проходит лучше, чем в других. Это, в свою очередь, означает наличие более высокой конкуренции за выпускников со стороны работодателей.

Таблица 5. Топ-20 регионов по уровню трудоустройства выпускников профильных специальностей в СПО и высшем образовании для туристической отрасли, % выпускников соответствующего года выпуска

№	Регион	Туристический макрорегион	Выпуск 2023	Выпуск 2022	Выпуск 2021	Выпуск 2020	Выпуск 2019	Выпуски 2019-2023 гг., в среднем
1	Московская область	Большое Золотое кольцо, Из г. Москвы в г. Санкт-Петербург	65	71	70	77	75	72
2	Нижегородская область	Большая Волга	62	70	69	76	80	71
3	Республика Мордовия	нет	55	66	71	82	78	70
4	Тульская область	Большое Золотое кольцо	62	64	71	76	78	70
5	Москва	Из г. Москвы в г. Санкт-Петербург	62	64	69	72	76	68
6	Ленинградская область	Из г. Москвы в г. Санкт-Петербург	52	63	73	77	75	68
7	Кировская область	нет	51	65	68	74	81	68
8	Удмуртская Республика	нет	48	65	69	76	79	67
9	Республика Калмыкия	нет	47	61	69	72	87	67
10	Республика Марий Эл	Большая Волга	59	66	69	69	72	67
11	Свердловская область	Большой Урал	54	60	68	71	79	66
12	Самарская область	Большая Волга	51	67	67	75	72	66
13	Владимирская область	Большое Золотое кольцо	57	60	67	74	73	66
14	Санкт-Петербург	Из г. Москвы в г. Санкт-Петербург	57	65	65	71	73	66
15	Республика Карелия	Из г. Москвы в г. Санкт-Петербург	43	64	69	76	78	66
16	Ярославская область	Большое Золотое кольцо, Большая Волга	50	66	68	69	77	66
17	Тверская область	Большое Золотое кольцо, Из г. Москвы в г. Санкт-Петербург	49	63	72	72	72	66
18	Пензенская область	нет	50	63	69	75	68	65
19	Республика Татарстан	Большая Волга	53	63	62	77	72	65
20	Орловская область	нет	50	65	70	71	69	65

Источник: данные Роструда по трудоустройству и зарплатам выпускников за соответствующие годы. Учтены только официально трудоустроенные выпускники, которые не продолжают обучение в сузуе или вузе.

Примечание: не все выпускники работают по профилю полученного образования.

Официальные заработные платы выпускников профильных специальностей для туристической отрасли в СПО и высшем образовании также сильно варьируются в разрезе регионов (таблица 6). Наиболее низкие заработные платы зафиксированы в Северо-Кавказском, Приволжском и Сибирском федеральных округах. Самая высокая заработная плата — у выпускников в Центральном федеральном округе. Однако фактически это связано с тем, что заработные платы выпускников в этом округе выше во всех сферах, и выпускники, работающие в туристической отрасли, все также зарабатывают ниже среднего. Таким образом, в целом разрыв в заработных платах федеральных округов объясняется региональными отличиями в стоимости услуг и средней оплате труда. Способность работодателей в Центральном федеральном округе предложить сравнительно более привлекательную заработную плату (например, выпускники 2019 г. по состоянию

на 2023 г. получают здесь в среднем 57,8 тыс. рублей, в то время как в среднем по России 51,1 тыс. рублей) потенциально позволяет привлекать кадры из других регионов и тем самым смягчать кадровый голод за счет трудовой мобильности.

Таблица 6. Уровень среднемесячной заработной платы выпускников профильных специальностей в СПО и высшем образовании для туристической отрасли в разрезе федеральных округов (руб.) у выпускников соответствующего года выпуска

	2019	2020	2021	2022	2023
Российская Федерация	51 123	48 939	46 997	44 515	39 954
Дальневосточный федеральный округ	53 945	55 922	50 612	48 261	39 919
Приволжский федеральный округ	42 101	42 091	39 621	36 283	33 972
Северо-Западный федеральный округ	53 946	52 492	47 500	45 969	38 942
Северо-Кавказский федеральный округ	42 612	42 061	39 348	34 693	30 108
Сибирский федеральный округ	41 764	40 928	42 492	38 068	33 653
Центральный федеральный округ	57 816	56 063	53 768	50 873	47 057
Южный федеральный округ	43 453	42 356	38 192	37 784	35 050

Источник: данные Роструда по трудоустройству и зарплатам выпускников за соответствующие годы. Учтены только официально трудоустроенные выпускники, которые не продолжают обучение в ссузе или вузе.

Примечание: не все выпускники работают по профилю полученного образования.

Интенсивное развитие туристических мегапроектов с освоением новых пространств в регионах России создает дополнительные вызовы в части кадрового обеспечения. В близлежащих населенных пунктах зачастую нет достаточного числа работников с нужной квалификацией для заполнения среднего и высокого сегментов кадровой потребности. Массовый найм на инфраструктурные позиции (горничные, разнорабочие, грузчики и т. п.) теоретически возможен, но нередко встречает препятствие в виде отсутствия мотивации к такому трудоустройству среди местного населения.

Работа в туристической индустрии нередко имеет сезонный характер, и это создает предпосылки для трудовой мобильности квалифицированных кадров. В ближайшем будущем дополнительным драйвером для мобильности работников также станет реализация крупных проектов, предполагающих создание большого количества новых рабочих мест (например, проект «Белая Дюна» с 18 тыс. рабочих мест,

«Байкальская слобода» — 5 тыс. человек, «Белокуриха Горная» — 1,7 тыс. человек). Одновременная подготовка такого объема работников — это большой вызов для региональных систем профессионального образования. Кроме того, ситуацию осложняет неравномерное качество подготовки в разных образовательных институтах.

Привлечение квалифицированных кадров в точки туристического притяжения может осуществляться двумя способами: посредством организации работы вахтовым методом или через изменение постоянного места жительства. Оба этих варианта сопряжены с дополнительными издержками работодателей. С одной стороны, из-за увеличения стоимости проекта и необходимости обеспечения мест для размещения, а с другой — из-за случаев сопротивления местного населения новым проектам с сопутствующим ростом социальной напряженности. Тем не менее зачастую работа вахтовым методом или перемещение на новое постоянное место жительства — единственный вариант для преодоления имеющихся кадровых дефицитов, в особенности, когда речь идет о высококвалифицированных сотрудниках, способных разрабатывать и внедрять передовые стандарты качества.

Отдельная специфика в кадровом обеспечении есть у быстроразвивающегося сегмента глэмпингов — легких средств размещения, расположенных в отдалении от населенных пунктов, но с качеством проживания и обслуживания, значительно превышающими условия палаточного лагеря. Бизнес-модель глэмпингов, как правило, требует универсальных работников, готовых к решению широкого перечня задач. Кроме того, в этом сегменте наиболее широко распространена работа вахтовым методом с перемещением работников между разными проектами и локациями.

«Если глэмпинг удален от города, то лучше всего организовать работу вахтой, потому что через два месяца просто начнешь сходить с ума. Это индивидуальная история как лучше организовать смены — по месяцам или по неделям, но непременно должна происходить ротация. Есть формат, когда привозят работников семьями. В такой модели мужчины занимаются мужской работой, а женщины убираются, готовят. Это хороший подход для того, чтобы людям было комфортно долго проживать на природе».

*Жанна Кира,
основатель и директор Ассоциации глэмпингов*

Работа в регионах требует учета культурной специфики, например возможного недоверия к приезжим инвесторам, понимания локальных стереотипов о занятости в сфере сервиса, представлений о гендерном разделении сфер труда и т. д. В этом разрезе интересен уникальный кейс Республики Дагестан, в которой запуск крупных туристических проектов по береговой линии находится в фокусе крупных федеральных операторов, а гористая местность развивается преимущественно силами местных жителей. Успешный малый и средний туристический бизнес в республике эффективнее всего формируется по схеме обучения высококвалифицированных кадров из местных жителей на базе ведущих вузов. После возвращения в родной регион они не рассматриваются населением в качестве чужеродных «варягов» и способны создавать успешные бизнес-проекты с привлечением локальной рабочей силы за счет мягкого внедрения принципиально новых подходов к организации сервиса. При этом значительную роль играют тесные семейные связи, позволяющие укомплектовывать штат предприятий за счет привлечения родственников в качестве рабочей силы.

«Местные ребята [из Дагестана] после получения образования создают бизнес на своих родовых территориях. Они приносят туда качественно иные принципы организации бизнеса, создают какой-нибудь очень современный, стильный ресторан и отель, а дальше берут свои большие семьи и обучают их в нем работать. И получается очень классный симбиоз, с одной стороны, бизнеса, культуры и сервиса, а с другой — в этом сервисе остается кавказское гостеприимство».

*Анна Булочникова,
основатель и управляющий директор Территории.РФ*

Раздел 2.3

Ключевые вызовы кадровой модели индустрии внутреннего туризма

1. Работа в индустрии туризма — пока не «голубая мечта»

Невысокий уровень заработных плат на линейных позициях (на 20-25% ниже, чем в среднем по всем отраслям экономики) в массовой занятости создает ситуацию отрицательного отбора в индустрию. Кроме того, сохраняется проблема негативного стереотипа работы «обслуживающим» персоналом. Однако успехи развития внутреннего туризма последних лет, приход в отрасль масштабных проектов и инвестиций отразились на росте позитивного имиджа. Появились новые привлекательные карьерные траектории. Успешные карьеры связываются с предпринимательством и работой на высококвалифицированных позициях, на которых нужно иметь дело с творческой работой. Ранее, до возникновения масштабных частных и государственных проектов в индустрии, таких вариантов занятости почти не было, поэтому и сейчас они пока недостаточно известны вне отрасли.

«Многие идут учиться (на программы в области туризма и гостеприимства) на платные места, понимая, что в гостиницы они не пойдут работать. Потому что все же понимают, что проще учиться туризму, чем быть инженером или врачом. С этой корочкой не возвращаешься в гостиницу».

*Алексей Мусакин,
генеральный директор Cronwell Management Ltd,
вице-президент Российской гостиничной ассоциации*

2. Межотраслевая мобильность слабо мотивирована

Растущая сложность индустрии создает спрос на межотраслевую мобильность. Необходимы специалисты, способные к междисциплинарной работе на стыке разных отраслей, например программисты, инвестиционные аналитики и маркетологи, понимающие специфику туристической индустрии. Однако в настоящее время до конца не ясна граница потенциала развития отрасли при сохранении волатильности наблюдаемых позитивных

трендов. Эти факторы препятствуют отраслевой профилизации экспертов из других секторов экономики, так как нет гарантий окупаемости инвестиций от усилий на достройку необходимой экспертизы.

Помимо этого, существует проблема того, что в образовании профильных специалистов для туристической индустрии слабо используются междисциплинарные подходы. Как итог, у них отсутствует системное представление об отрасли и возникают сложности при выстраивании эффективной работы с коллегами из смежных отраслей.

«На верхушке пирамиды сидят люди, принимающие решения и способные влиять своей работой, например, на облик территории, параметры финансирования, на аспекты цифровизации. Специализация на туризм их, конечно, погубит, ведь они будут декларировать, что они специалисты именно в туризме. Такие специалисты, если они будут в банковско-инвестиционном мире декларировать свою принадлежность к туризму, ослабят свои позиции, поскольку будут получать меньше проектов и испытывать в них недостаток».

*Константин Марков,
исполнительный директор Центра отраслевой экспертизы
«Туризм» ПАО «Сбербанк»*

3. Кадровый дефицит на всех уровнях

В туристической индустрии ощущается острый кадровый дефицит — из каждых 16 вакансий как минимум 12 остаются потенциально не обеспеченными соискателями. Дополнительная прогнозируемая кадровая потребность отрасли к 2030 г., по расчетам Минэкономразвития, составляет 437 тыс. человек, подавляющее большинство из которых — работники средней и низкой квалификации. Масштабные инвестиционные проекты в области туризма указывают на усиление нехватки кадров не только в общестрановом масштабе, но и локально, например в Краснодарском крае, Калининградской и Иркутской областях. Существующие объемы подготовки в системе профильного образования для туристической индустрии при сохранении текущего уровня работы по специальности обеспечат только около 50% от дополнительной кадровой потребностей отрасли к 2030 году. При этом критическое значение для поддержания стандартов качества имеет задача синхронизации системы образования и рынка труда.

«Я пока не видел мастер-план (одного из новых мегапроектов), но предполагаю, что мы увидим расчет на подготовку кадров уже на месте на самых ранних стадиях реализации проекта. Подготовить 10 000-15 000 человек, которые будут обслуживать эту территорию на высоком уровне, — нелегкий труд, и это не сделать за 1,5–2 месяца и даже за год. Ни одна российская сеть не сможет в достаточном количестве «перекинуть» кадры на новый курорт из других направлений. Думаю, что одновременно это не совсем реальная задача».

*Николай Тимченко,
генеральный директор Агентства
стратегического развития «ЦЕНТР»*

4. Нужно самим готовить кадры

Туристическая индустрия обладает значительной спецификой — она включает в себя предприятия из разных отраслей и требует большого количества кадров с разным уровнем квалификации (от неквалифицированных работников до специалистов высокой квалификации и творческого труда). Диверсифицированный спрос на рабочую силу создает ситуацию, при которой запрос на подготовку кадров формируется не только к системе формального образования (колледжи и вузы), но и к неформальному обучению, в т. ч. на базе работодателей. Речь при этом идет как о быстром профобучении конкретным трудовым операциям, так и о погружении специалистов из смежных отраслей в специфику работы индустрии.

«У нас есть фокус и на обучение, и на адаптацию. Из-за кадрового голода мы подходим более гибко к квалификации и опыту кандидатов. На ряд позиций, где это возможно, берем без опыта, поэтому внутреннее обучение должно быть усилено. Например, у нас есть платформа, на которой размещены наши стандарты в виде видеокурсов. Каждый сотрудник, особенно операционных служб, проходит обучение на платформе и сдает тесты. Плюс у нас есть система наставничества, в рамках которой после трудоустройства три месяца наставник обучает новичка. По итогу этой работы также проводится тестирование. Кроме того, у нас есть тренинги по soft skills, которые систематически проводят внутренние тренеры. Помимо этого, внутреннее обучение является фактором привлечения и удержания сотрудников, склонных все чаще менять место работы».

*Марина Попова,
директор по персоналу Azimut Hotels*

5. Запрос на новые компетенции

Нехватка кадров в туристической индустрии обусловлена не только количественным дефицитом по существующим профессиям. Есть ряд компетенций, подготовка по которым почти не осуществляется в системе формального образования, например создание и маркетинг туристических продуктов, анализ данных в области туристических продуктов, разработка высокотехнологичных сервисов и приложений для индустрии туризма, GR в области туризма. В некоторых случаях набор востребованных работодателями компетенций позволяет говорить даже о создании новых профессий, т. е. полноценных отдельных образовательных программ (например, подготовка архитекторов территорий или продюсеров туристических впечатлений). В других случаях требуется переосмысление содержания уже существующих образовательных продуктов, например пересмотр перечня компетенций бакалавров, обучающихся на программах по направлению «Туризм».

«Встречаясь с выпускниками профильных учебных заведений, у меня складывается ощущение, что там готовят менеджеров по продажам для туристических компаний. Это работа, где не нужны знания про территорию, все исчерпывается рекламными буклетами или информацией на сайтах локальных операторов. Просто продажа туристического продукта, когда нужно корректно оформить документы, получить от туриста деньги. У нас все-таки запрос другой и гораздо больший — это создание турпродукта, нужен широкий спектр компетенций».

*Вадим Мамонтов,
основатель и генеральный директор RussiaDiscovery*

6. Рассинхронизация содержания подготовки и реалий практики

Работодатели низко оценивают качество подготовки профильным компетенциям в области туризма в образовательных организациях из-за оторванности от практики. Речь идет о недостатке как профессиональных навыков, так и гибкости, лидерства, понимания высоких стандартов культуры обслуживания. Наиболее дефицитными являются компетенции по созданию и продвижению оригинального туристического продукта и уникального потребительского опыта. Для выполнения этой комплексной задачи необходимы как

аналитические навыки, в том числе умение работать с большими данными и цифровыми следами, так и навыки в области маркетинга, SMM-продвижения туристических продуктов и брендов.

При этом проблема заключается не в отдельных образовательных организациях, а в системном подходе к подготовке кадров для туристической отрасли. Существующие образовательные стандарты уделяют недостаточно времени производственной практике, и ее место в учебных планах не учитывает сезонный характер загруженности индустрии. При этом работодатели считают, что подготовка в сфере туризма должна содержать до 70% практики, то есть быть максимально практикоориентированной. Проблема недостаточной практической подготовки, особенно в высшем образовании, усиливается кадровой ситуацией в системе образования. В вузах есть проблема обеспечения в профессорско-педагогическом составе достаточного количества работников с научными степенями. Это создает дополнительные барьеры для найма практиков из индустрии по совместительству, которые бы могли сократить оторванность образования от реальных потребностей бизнеса.

«Теоретические знания, которые дают в профильных вузах и ссузах, не имеют отношения к реальности, с которой сталкиваются выпускники при выходе на работу. В программах крайне мало времени уделяется практике, нет возможности совмещать учебу с работой из-за графика обучения».

*Екатерина Матушко,
руководитель по связям с общественностью проектного офиса
«Про Город» (Группа ВЭБ)*

7. Туристический потенциал территорий расходится с кадровой обеспеченностью

Интенсивное развитие туризма, в том числе открытие новых точек притяжения туристов, создает ряд вызовов для кадровой модели индустрии. С одной стороны, это высокая скорость увеличения спроса на кадры, которая не может быть полностью покрыта системой среднего профессионального или высшего образования. С другой стороны, это территориальная неравномерность спроса и предложения на кадры. Дефицит специалистов в области туризма и гостеприимства наблюдается повсеместно

в России, однако есть регионы, в которых традиционно спрос на кадры выше среднего. Это регионы с высокой экономической активностью и развитым туристическим сектором. Дополнительные вызовы в части кадрового обеспечения создает интенсивное развитие туристических мегапроектов с освоением новых пространств в регионах России. Зачастую места с высоким туристическим потенциалом имеют низкую плотность населения⁶³. Из этого, как правило, следуют и нехватка кадров для новых размещенных там туристических проектов, и слишком большие издержки для запуска качественной системы подготовки работников непосредственно рядом с новыми инициативами. Особенно в том случае, когда идет речь не о массовой подготовке линейного персонала, а о сотрудниках, потребность в которых исчисляется в объеме от 1 до 10 человек в год, но от которых критически зависит качество итогового продукта. Эта ситуация требует поиска новых решений по формированию надрегионального подхода к подготовке кадров для отрасли.

«Подготовка кадров для туристической индустрии до последнего времени велась на достаточно низком уровне в силу отсутствия потребности. Это обусловлено тем, что в стране работали крупные международные сети, которым было гораздо проще взять человека без опыта и квалификации и обучить его сообразно собственным стандартам, чтобы человек соответствовал той сети, в которой он будет работать».

*Николай Тимченко,
генеральный директор
Агентства стратегического развития «ЦЕНТР»*

63 Например, Республика Карелия — 3,4 человека на кв. км, Камчатский край — 0,7 человека на кв. км, Иркутская область — 3,1 человека на кв. км; для сравнения Москва – 4 925,9 человека на кв. км, Московская область — 171, 4 человека на кв. км. Источник: <http://www.gis.gks.ru/StatGis2015/Viewer/?05285969-ec60-e911-8f04-c52edb349072>.

Выводы по главе 2

- кадровая потребность туристической отрасли — это пирамида из трех блоков. Нижний и самый многочисленный инфраструктурный блок состоит из неквалифицированных работников и работников с квалификациями начального уровня (горничные, грузчики, разнорабочие). Средний блок кадровой потребности состоит из работников со средним профессиональным или высшим образованием (менеджеры, гиды, повара и др.). Третий блок включает кадры с высшим образованием, руководителей, создателей продуктов, высококвалифицированных специалистов;
- в туристической индустрии наблюдается острый дефицит кадров. С одной стороны, не хватает людей. В количественном выражении наиболее острая нехватка ощущается в линейных сотрудниках. С другой стороны, не хватает компетенций — не все потребности работодателей находят отражение в существующих программах профессионального образования. В особенности не хватает людей с комплексным пониманием индустрии, готовых к созданию новых продуктов и повышению стандартов качества с помощью клиентоцентричности;
- острота кадрового дефицита в индустрии усугубляется за счет сравнительно низкого уровня заработных плат (разница со средним в целом по экономике — около 20-25%). Низкий уровень заработных плат создает фильтр негативного отбора в отрасль и отражается в высокой текучести работников;
- изменение спроса индустрии на компетенции позволяет прогнозировать появление новых профессий в ближайшем будущем, однако уже сейчас есть ряд новых карьерных возможностей, в т. ч. с вариантом открытия собственного бизнеса с государственной поддержкой. Однако эти и другие новые возможности карьерного развития в отрасли недостаточно широко известны потенциальным интересантам;

- в индустрии, особенно в высококвалифицированном сегменте, есть запрос на межотраслевую мобильность, но низкая маржинальность отрасли, а также отсутствие определенности долгосрочных перспектив ее развития являются барьерами для сфокусированного доращивания экспертизы со стороны специалистов других профилей.

Привлечение потенциальных соискателей для такого перехода требует усилий в части информирования о перспективах развития индустрии и существующих в ней карьерных возможностях;

- дополнительная кадровая потребность туристической индустрии к 2030 г. составляет 437 тыс. человек. При прочих равных она будет только на 50% обеспечена системой профильного среднего профессионального и высшего образования при сохранении текущего уровня работы по специальности. Это подчеркивает, что система формального образования обеспечивает ключевую кадровую подпитку отрасли, но не в состоянии закрыть всю кадровую потребность туристической индустрии;

- структура кадровой пирамиды в отрасли и наблюдаемый кадровый дефицит предъявляют особые требования к развитию внутреннего обучения на предприятиях и системе дополнительного профессионального образования, в том числе профессионального обучения. Наиболее отработанные решения такого рода обеспечивают обучение или в случае выпускников профильных образовательных программ доучивание персонала из инфраструктурного и линейного блоков кадровой пирамиды.



Глава 3



В туризме работают специалисты с различным образованием и отраслевым опытом. Также в индустрии заняты работники, прошедшие короткие программы профобучения у работодателя или иные программы дополнительного профессионального образования. Однако в этом разделе речь идет о специалистах с профильной подготовкой для индустрии туризма. В рамках существующих классификаторов данные работники обучаются на программах высшего и среднего профессионального образования в укрупненной группе специальностей 43.00.00 «Сервис и туризм».

Раздел 3.1.

Подготовка кадров в системе среднего профессионального и высшего образования

Раздел 3.1.1.

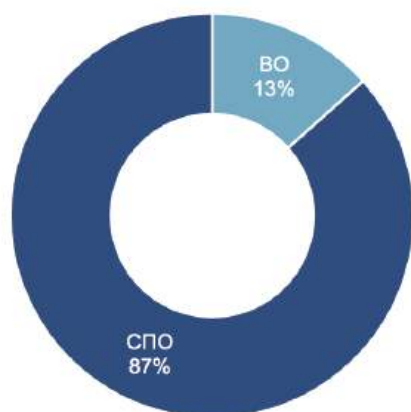
Обзор системы подготовки кадров

Порядка 100 тыс. абитуриентов ежегодно поступают в колледжи и вузы на программы направления «Сервис и туризм». При этом именно система среднего профессионального образования является опорной в подготовке кадров для туризма — 87% всех обучающихся на профильных направлениях учатся на программах СПО (рисунок 5).

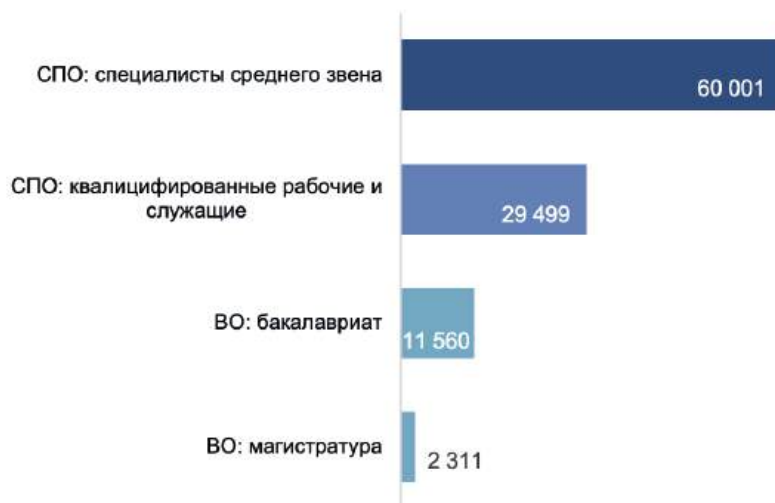
Рисунок 5. Прием на программы среднего профессионального и высшего образования по направлению «Сервис и туризм» в 2023 году

Прием на программы сервиса и туризма в 2023 г., %

Всего 103 371 чел.



Прием на программы сервиса и туризма в 2023 г., по уровням образования, чел.



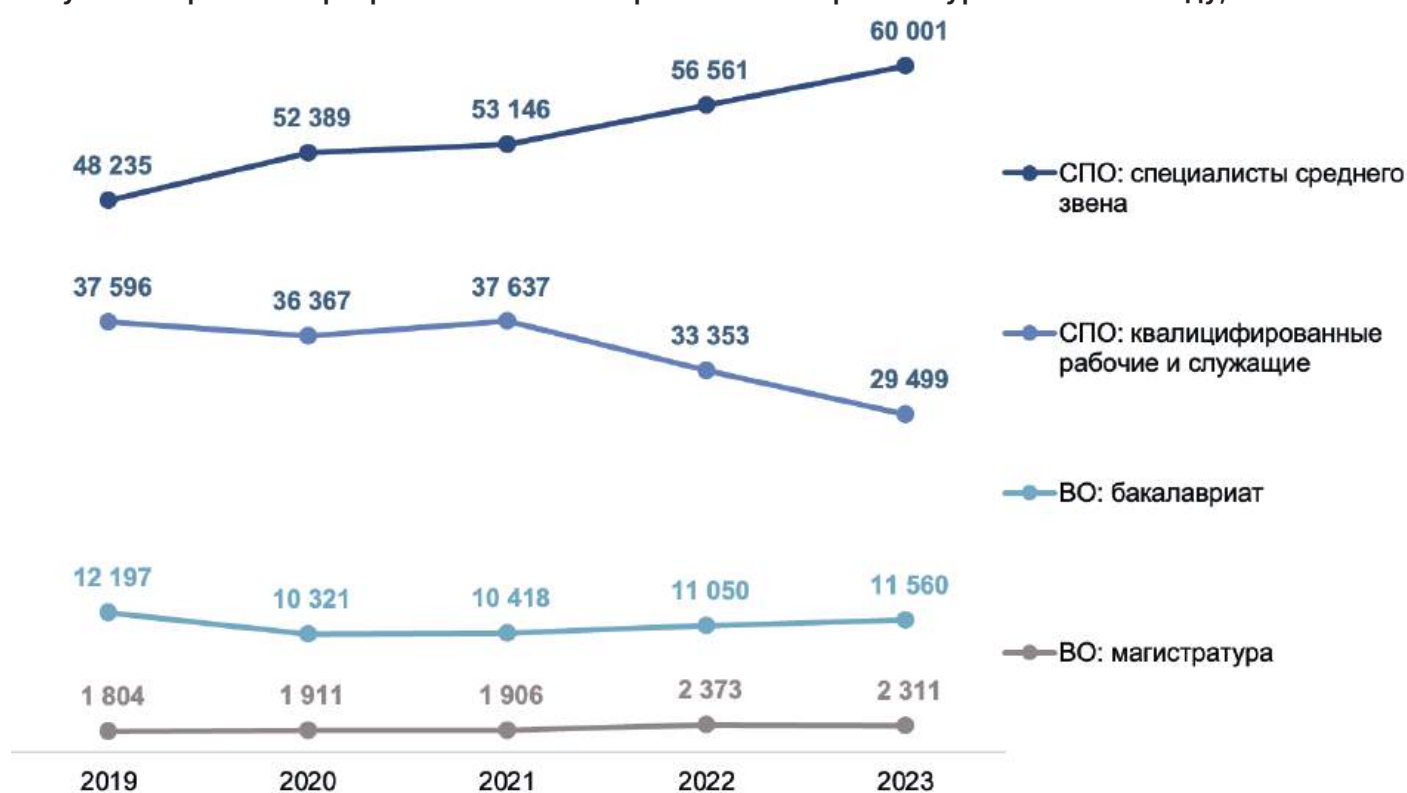
Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за 2023 год.

В СПО есть два типа программ: программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих (ППКРС) и программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ). На профильных программах подготовки квалифицированных рабочих готовят поваров-заготовителей, официантов и барменов, на программах специалистов среднего звена — специалистов по туризму, гостиничному делу, а также поваров-технологов. В динамике приема 2019–2023 гг. фиксируются снижение популярности программ подготовки рабочих и прирост в программах специалистов среднего звена. В высшем образовании представлены три направления подготовки: «Туризм», «Сервис» и «Гостиничное дело». В случае бакалаврских программ речь идет о подготовке специалистов по туризму, гостиничному делу, однако подразумеваемый уровень квалификации выше, а круг трудовых функций шире, чем у выпускника программы СПО. В магистратуре подготовка по данным направлениям ведет в управленческую, проектную или исследовательскую деятельность в области туризма.

Совокупная численность обучающихся на программах СПО и высшего образования по направлению «Сервис и туризм» плавно увеличивается (рисунок 6). Однако

это отражает не столько рост интереса со стороны абитуриентов, сколько прирост в численности молодежи соответствующих возрастных когорт 15–19 лет в последние годы. С учетом экстраполяции наблюдаемых трендов трудоустройства (в среднем около 60% выпускников трудоустраивается в соответствии с полученным образованием⁶⁴) система профильного образования не способна закрыть ожидаемые потребности индустрии.

Рисунок 6. Прием на программы СПО по направлению «Сервис и туризм» в 2023 году, человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за 2023 год.

«Учебные заведения, готовящие кадры для туристической отрасли, при всем желании не могут покрыть всю потребность отрасли в сотрудниках. Мой прогноз — индустрия туризма и гостеприимства будет активно привлекать выпускников исторических факультетов, педагогов, психологов, и, конечно, географов. Все, что может быть применено для этой отрасли, она будет использовать максимально».

*Николай Тимченко,
генеральный директор Агентства стратегического развития «ЦЕНТР»*

64 Емелина Н. К. и др. Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы //М.: НИУ ВШЭ, 2022; Анисимова К. В. и др. Выпускники среднего профессионального образования на российском рынке труда. //М.: НИУ ВШЭ, 2023.

Вместе с тем подсчет обучающихся только профильных образовательных программ — упрощенная картина, не отражающая сложность траекторий современной молодежи. При росте привлекательности условий трудоустройства индустрия способна активно привлекать кадры с непрофильных направлений подготовки. Особый интерес при этом, по мнению экспертов, представляют выпускники гуманитарных и социальных наук. Это связано с тем, что, с одной стороны, у них есть необходимая база универсальных компетенций — они обладают навыками работы с информацией, коммуникативными навыками, ориентируются на трудовую деятельность типа «человек — человек». Кроме того, в случае с географическим и историческим факультетами ценность представляют и профильные знания, которые могут быть конвертированы в базу для отраслевой экспертизы и разработки новых продуктов. С другой стороны, профильные для них сферы трудоустройства (например, сфера образования и науки) по условиям отличаются в лучшую сторону незначительно или даже проигрывают занятости в быстрорастущей туристической отрасли.

Целевое обучение — это обучение «под заказ» работодателя с последующим трудоустройством в данную организацию. Во время такого обучения работодатель берет на себя расходы за образование студента, а также зачастую выплачивает дополнительную стипендию и предоставляет место для прохождения практики. После окончания колледжа или вуза на основе договора о целевом обучении выпускнику необходимо отработать от 3 до 5 лет у работодателя, под заказ которого осуществлялась подготовка.

Дуальное обучение — формат обучения в профессиональном образовании, в котором значительная роль в процессе подготовки отводится работодателю. Ключевые принципы дуального обучения:

- 1) активное участие работодателя в формировании образовательной программы (программа включает технологические решения, используемые предприятием-партнером, например обучение на определенном типе и марках оборудования или программного обеспечения);
- 2) увеличение практической части обучения в реальных производственных условиях или условиях, максимально приближенным к реальным (в оригинальной дуальной модели в Германии обучение на базе работодателя доходит до 70%). Работодатель в дуальной модели предоставляет площадку для реализации практического обучения;
- 3) работодатель выступает в качестве участника образовательного процесса, предоставляя наставника — квалифицированного работника, курирующего обучение студента на предприятии. Отличием от традиционной практики при этом является активная позиция работодателя в определении содержания практики, а не выполнение плана, выданного образовательной организацией.

41,5% провайдеров СПО в России готовят кадры по направлению «Сервис и туризм»

87% поступивших на профильные программы в области «Сервис и туризм» осваивают программы СПО

285,8 тыс. студентов обучаются на программах СПО по направлению «Сервис и туризм» в 2023 году

1. СПО — ключевой поставщик кадров для индустрии

Студенты СПО составляют 87% от всех обучающихся профильных для индустрии туризма образовательных программ. Большая часть студентов выбирает образование в области туризма и сервиса как короткий путь для выхода на рынок труда и зачастую начинает подрабатывать еще во время обучения.

92% студентов обучаются на трех наиболее массовых программах внутри направления «Сервис и туризм», одной из которых является «Туризм и гостеприимство». Базовая продолжительность обучения на ней составляет для выпускников 9-х классов 2 года 10 месяцев, для выпускников 11-х классов 1 год 10 месяцев.

19 программ СПО входят в направление «Сервис и туризм»

Наиболее массовые программы СПО направления «Сервис и туризм»: повар, кондитер; поварское и кондитерское дело; туризм и гостеприимство

21,4% вузов в России готовят кадры по направлению «Сервис и туризм»

13% поступивших на профильные профессиональные программы в области «Сервис и туризм» осваивают программы ВО

232,2 тыс. студентов обучаются на программах ВО по направлению «Сервис и туризм» в 2023 году

3 программы высшего образования входят в направление «Сервис и туризм»: туризм, сервис, гостиничное дело

Программы СПО по направлению «Сервис и туризм» реализуются в 1 897 организациях. В это число входят профессиональные образовательные организации (техникумы и колледжи), организации высшего образования, реализующие программы СПО (колледжи при вузах), а также филиалы этих организаций.

2. Объемы подготовки для туризма в вузах сократились

Программы высшего образования по направлению «Туризм и сервис» реализуют 258 вузов. Весь поток обучающихся на этом направлении распределяется всего по трем программам: туризм, сервис, гостиничное дело. Наиболее массовой из них является туризм (46% от всех студентов направления обучается туризму).

В период пандемии произошло резкое сокращение приема студентов на профильные для туристической индустрии программы: с 12,2 тыс. человек в 2019 г. до 10,3 тыс. человек в 2020 г. Несмотря на постепенное восстановление численности приема, он все еще не достиг доковидных значений. В свою очередь отложенный эффект от падения приема (+4 года) внесет соответствующий вклад в снижение притока выпускников с профильным высшим образованием в индустрию в 2024 г. и в последующих годах.

29% студентов
программ всех уровней
образования
по направлению
«Сервис и туризм»
в 2023 году — юноши

с 32% до 44%
постепенно выросла доля
юношей на программах
магистратуры
по направлению
«Сервис и туризм»
в период 2019–2023 гг.

71% студентов
программ всех уровней
образования
по направлению «Сервис
и туризм» в 2023 году
обучаются **за счет
бюджетных средств**

26% обучающихся СПО
по программам «Сервис
и туризм» в 2023 году
обучаются
на коммерческой основе

48% обучающихся вузов
по программам
«Сервис и туризм»
в 2023 году обучаются
на коммерческой основе

Целевое обучение:
1% студентов высшего
образования, 2% студентов
СПО

3. Гендерный баланс в профильном образовании выравнивается

Образование в сфере туризма и сервиса скорее ассоциируется с женскими профессиями и специальностями. Однако в последние годы наметилась тенденция к изменению ситуации.

Все больше юношей выбирают образование по направлению «Сервис и туризм». Особенно ярко изменения выражены в гендерном соотношении обучающихся на программах магистратуры.

4. Подготовка кадров за счет бюджета

Преобладающее число студентов программ СПО и высшего образования по направлению «Сервис и туризм» обучается за счет бюджетных средств.

Доля бюджетников заметно выше, чем в среднем по всем направлениям подготовки на соответствующих уровнях образования.

Сравнительно низкая доля обучающихся на коммерческой основе и договорах о целевом обучении сигнализирует о том, что:

- а) образование для туристической индустрии слабо ценится домохозяйствами — они не готовы в него инвестировать (особенно в случае обучения в СПО на коммерческой основе);
- б) представители индустрии также не готовы инвестировать в профильное для отрасли образование, прежде всего в формате целевого обучения. По мнению экспертов, это связано с низкой маржинальностью отрасли и ее динамичными изменениями.

«Есть же целевое обучение — платите деньги и вперед... Но туристический рынок не может брать на себя ответственность пять лет платить человеку и ждать его на работу. Это все-таки не турбины проводить, мы не можем этого себе позволить».

*Алексей Мусакин,
генеральный директор Cronwell Management Ltd,
вице-президент Российской гостиничной ассоциации*

80,9 тыс. человек

поступили на программы направления «Сервис и туризм» на базе 9 классов в 2023 году

78% студентов,

зачисленных на программы направления «Сервис и туризм» в 2023 году, поступили на программы СПО на базе 9 классов

3,88

средний балл аттестата для поступления на программы СПО на программы направления «Сервис и туризм» в 2023 году

69

средний балл ЕГЭ для поступления на программы высшего образования укрупненной предметной группы «Сфера обслуживания» в 2022 году

5. В сервис и туризм после 9-го класса

Поступление на программы среднего профессионального образования возможно на базе как 9, так и 11 классов. Преобладающее число студентов СПО поступает в колледжи на базе основного общего образования (9 классов).

Программы направления «Сервис и туризм» не являются исключением, а так как СПО обеспечивает основную массу профильных кадров для индустрии туризма, именно выпускники 9-х классов, поступившие на программы СПО, составляют будущее кадровое ядро отрасли. Эти данные указывают на особую актуальность профориентационной работы именно в 7-9-х классах, а не 10-11-х классах общеобразовательных школ.

6. Отличникам здесь не место

Средний балл аттестата студентов, принятых на обучение по программам СПО направления «Сервис и туризм», в 2022 году составил 3,9 у студентов-бюджетников и 3,8 у студентов-платников, что чуть ниже средних значений по всем программам СПО в целом (4,0 и 3,9 соответственно).

Средний балл ЕГЭ у поступивших на программы бакалавриата по направлению «Сервис и туризм» в 2022 году составил 71,5 для поступивших на бюджет и 63,1 для поступивших на места с оплатой стоимости обучения.

42 кластера

созданы по направлению «Туризм и сфера услуг» в рамках проекта «Профессионалитет»

255 работодателей

уже вошли в состав кластеров «Туризм и сфера услуг» в рамках проекта «Профессионалитет»

19 022 человека,

вовлеченных в деятельность гостиниц и предприятий общественного питания, в 2023 году прошли программы повышения квалификации, занесенные в официальную статистику

4 047 человек,

вовлеченных в деятельность гостиниц и предприятий общественного питания, в 2023 году прошли программы профессиональной переподготовки

7. Новые программы для индустрии

В 2020 г. запущен новый проект по подготовке кадров со средними квалификациями — «Профессионалитет». В его рамках создаются образовательно-производственные кластеры, состоящие из образовательных организаций и предприятий. В основе организации кластеров лежит отраслевой подход.

Для индустрии сервиса и туризма к 2024 г. были созданы 42 кластера, образование в которых отличается беспрецедентно высоким уровнем практикоориентированности и согласованности содержания обучения с потребностями работодателей.

8. Программы СПО и высшего образования — не эксклюзивный источник компетенций для индустрии

Системы СПО и ВО обеспечивают только часть профильных компетенций, необходимых для туристической индустрии.

Огромную роль в подготовке новых кадров играют центры подготовки компетенций, а также внутренние системы обучения крупных компаний: корпоративные университеты, образовательные платформы, системы наставничества.

Раздел 3.1.2.

Подготовка кадров: региональные кейсы

В рамках государственной программы РФ «Развитие туризма»⁶⁵ выделяются 12 туристских макротерриторий, соответствующих популярным туристическим направлениям и вместе с тем способствующих их дальнейшему развитию. Каждая макротерритория включает несколько субъектов РФ (с полным перечнем можно ознакомиться в приложении 1).

Для анализа региональных кейсов подготовки кадров мы выбрали пять субъектов РФ из ключевых туристских макротерриторий из числа тех, где, согласно данным Росстата, зафиксирован наибольший туристский поток (число туристских поездок с ночевками): г. Санкт-Петербург, Калининградская область, Краснодарский край, Приморский край, Республика Татарстан.^{66, 67}

Выбранные регионы представляют три разных типа с точки зрения сформированности бренда территории и масштабов туристических потоков:

- г. Санкт-Петербург и Краснодарский край — наиболее традиционные, давно зарекомендовавшие себя в качестве центров притяжения туристов;
- Калининградская область и Республика Татарстан — регионы, активно развивающие туризм и уже достигшие известности на внутреннем рынке;
- Приморский край — сравнительно недавно популяризированный центр притяжения для российских путешественников.

Общим для всех регионов является тренд наращивания численности подготовки профильных кадров со средним профессиональным образованием (+30% контингента в 2023 г. относительно 2019 г. в среднем по РФ), в то время как контингент в высшем образовании сократился в 2023 г. по отношению к 2019 г. как в среднем по стране, так и во всех рассматриваемых регионах (таблица 7). Примечательно, что наиболее интенсивно обучение будущих работников сферы сервиса и туризма реализовывалось в СПО регионов, находящихся

65 Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 N 2439 (ред. от 27.05.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_405703/.

66 Туристский поток (по количеству ночевок) – это общее количество ночевок туристов на определенной территории за определенный промежуток времени.

67 Росстат, Туризм. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm>.

в середине цикла развития индустрии, – в Республике Татарстан и Калининградской области. Наиболее вероятное объяснение этому в том, что развитие отрасли в этих регионах происходит наиболее интенсивно и заметно как для органов управления образованием, так и для населения.

Таблица 7. Сравнение выбранных регионов РФ по основным показателям профильного для индустрии туризма среднего профессионального и высшего образования по группе специальностей «Сервис и туризм»

Регион	Прирост контингента (2023 к 2019 году)	Прирост приема за пять лет (2023 к 2019 году)	Прирост выпуска за пять лет (2023 к 2019 году)	Доля бюджетного приема в 2023 г.	Доля платного приема в 2023 г.	Конкурс на 1 бюджетное место	Конкурс на 1 платное место
СПО (все регионы)	30%	5%	58%	70%	30%	3,1	2,1
г. Санкт-Петербург	11%	-12%	21%	80%	20%	4,3	1,9
Калининградская область	95%	68%	80%	72%	28%	4,5	5,2
Краснодарский край	20%	1%	73%	56%	44%	4,1	3
Приморский край	33%	-8%	63%	78%	22%	1,7	2,8
Республика Татарстан	40%	13%	86%	60%	40%	2,4	1,6
Высшее образование (все регионы)	-9%	-2%	-16%	50%	50%	12,5	6,9
г. Санкт-Петербург	-6%	8%	-1%	26%	74%	18,6	6,1
Калининградская область	1%	21%	-17%	88%	12%	11,6	27,8
Краснодарский край	-16%	-3%	-24%	50%	50%	12,9	8,5
Приморский край	-5%	5%	-35%	70%	30%	15,1	11,1
Республика Татарстан	-16%	-25%	13%	46%	54%	17,7	8

Составлено авторами в соответствии с данными форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за указанные годы. Интенсивность заливки отражает величину показателя (чем темнее, тем больше значение) в рамках выбранного уровня образования по соответствующему показателю. Красным шрифтом выделены отрицательные значения.

В разрезе трендов приема на уровне среднего профессионального образования прослеживаются схожие закономерности — рост везде, кроме Санкт-Петербурга (-12% в 2023 г. относительно 2019 г.) и Приморского края (таблица 7). Однако в Краснодарском крае прирост очень небольшой — почти стагнация, это может сигнализировать об исчерпании ресурса системы СПО к объему подготовки профильным квалификациям. Что касается высшего образования, то тренды падения приема зафиксированы только в Краснодарском крае (-3% в 2023 г. относительно 2019 г.) и Республике Татарстан

(-25%), а наибольший прирост — в Калининградской области (+21%).

Примечательно, что в Санкт-Петербурге и Приморском крае тренды приема между уровнями СПО и высшего образования являются разнонаправленными: в вузы зачисляется больше студентов, чем раньше, а в колледжи, напротив, меньше. Объяснение этому может быть как в том, что в локальной индустрии вырос запрос на более квалифицированных работников, так и в том, что системы высшего образования этих регионов работают на потребности других регионов из-за репутации и востребованности их вузов. В случае Санкт-Петербурга это предположение поддерживается данными о соотношении бюджетного и платного обучения — 74% студентов профильного для индустрии высшего образования обучались в 2023 г. там платно.

В целом кадры со средней квалификацией чаще готовятся за государственный счет по сравнению с обучением на программах высшего образования. Лидерами по коммерциализации системы СПО в сфере сервиса и туризма являются Краснодарский край (44% обучающихся платно) и Республика Татарстан (40%). Реже всего домохозяйства инвестируют в получение среднего профессионального образования в Санкт-Петербурге и Приморском крае. Такие данные складываются из ряда параметров: престижа местного высшего образования, ресурсной готовности системы СПО к обеспечению дополнительного объема подготовки по отношению к государственному заказу на кадры, представлений местного населения о том, какое образование будет иметь наибольшее влияние на заработную плату, реальных доходов населения. Изменение совокупности этих факторов требует стратегической работы и времени, поэтому при необходимости быстрого наращивания объемов подготовки кадров среднего звена в этих регионах потребуются значительные инвестиции со стороны предприятий и/или государства.

По платному обучению в системе высшего образования выделяется Калининградская область — там лишь 12% студентов обучаются на коммерческой

основе. Невысок платный спрос на профильное высшее образование и в Приморском крае. Обращает внимание, что оба этих региона имеют высокий конкурс на платные места (особенно Калининградская область). Это сигнализирует о наличии потенциала к увеличению объемов подготовки для туристической индустрии за счет домохозяйств в этих регионах. Подробный анализ кейсов доступен в приложении 2.

Ключевые выводы по выбранным региональным кейсам:

- для всех исследуемых регионов характерно увеличение контингента по профильным специальностям СПО, в то время как прирост в высшем образовании является скорее исключением. Таким образом, СПО — ключевой источник кадров для индустрии в этих регионах, что совпадает с общероссийской практикой;
- во всех анализируемых регионах прирост в высшем образовании на профильных для туристической индустрии программах ограничивается в первую очередь наличием бюджетных мест. Это говорит о наличии потенциала к увеличению количества профильных выпускников при дополнительных инвестициях со стороны государства. Этот тезис верен и для всех систем СПО, кроме Приморского края;
- несмотря на то что все отобранные регионы являются центрами туристического потенциала, их образовательные системы сильно отличаются в разрезе объема подготовки кадров. С учетом того, что наибольший прирост в кадровой потребности ожидается в Калининградской области (18 тыс. дополнительных рабочих мест в проекте «Белая Дюна»), в данном регионе вероятно формирование наиболее острого кадрового дефицита к 2030 г.

Раздел 3.2

Кейсы партнерства бизнеса и образовательных организаций по подготовке кадров для индустрии гостеприимства

Кейс 1.

Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма

Бокс 1

Кейс дуальной подготовки в сфере гостиничного сервиса, выстроенной в рамках университетской инфраструктуры

Организация: Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма (ПГУФКСиТ), г. Казань

Уровень программы: СПО, бакалавриат, магистратура

Реализуемые программы:

- СПО: 43.01.01 «Официант, бармен»; 43.02.16 «Туризм и гостеприимство»
- Высшее образование: 43.03.01 «Сервис» (бакалавриат); 43.03.02 «Туризм» (бакалавриат); 43.03.03 «Гостиничное дело» (бакалавриат); 43.04.01 «Сервис» (магистратура); 43.04.02 «Гостиничное дело» (магистратура)

Количество обучающихся по программам: 425 (в т. ч. по СПО — 90 человек)

Выпуск по программам высшего образования (2024 год): 66 человек

Организации-партнеры (работодатели): TUI | FUN&SUN (Турция), MRIYA RESORT и др.

1. Вклад в индустрию

Университет реализует полную линейку программ в области туризма — программы СПО, бакалавриата и магистратуры, а также дополнительного профессионального образования. Таким образом, вуз обеспечивает полный цикл подготовки кадров для туристической отрасли с разным уровнем квалификации — от линейного персонала до управленцев. Выпуск по профильным программам высшего образования в 2024 году составил 66 человек; уровень трудоустройства выпускников по специальности достигает 87%. Помимо этого, в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в университете работает Центр развития кадрового потенциала туристической отрасли. В нем реализуется масштабная федеральная программа профессиональной переподготовки «Управление развитием туристских территорий: проектный подход». Целевая аудитория программы — представители бизнеса и региональных органов

власти в сфере туризма. Обучение проходят команды из 25 регионов страны.

2. Специфика модели подготовки

Образование в ПГУФКСиТ отличается высокой (до 80%) долей практической подготовки студентов, последовательно увеличивающейся с каждым годом обучения. При этом практика осуществляется как на базе предприятий в рамках прохождения стажировок, так и в стенах университета. Последнее стало возможным за счет того, что университет имеет собственную гостиницу «Регата», шесть высокотехнологичных спортивных объектов и осуществляет спектр услуг по сопровождению мероприятий (например, Чемпионата России по спортивной гимнастике, Чемпионата России по плаванию, Международного турнира по фехтованию, Игр будущего, Игр БРИКС и др.).

3. Разработка программ

Разработка программ бакалавриата «Сервис», «Туризм», «Гостиничное дело» основана на анализе нормативно-правовых документов (ФГОС ВО, профессиональных стандартов) и потребностей работодателей-партнеров университета. Для снятия запроса с предприятий используются опросы, круглые столы, а также индивидуальное общение с представителями HR-отделов. При проектировании программ применяются данные о трудоустройстве выпускников и мнение работодателей об уровне их подготовленности. На основе всей совокупности информации руководители программ принимают решения об увеличении или сокращении времени на разные элементы профессиональной подготовки. Обновление программ производится ежегодно.

4. Реализация программ

В ПГУФКСиТ применяется модель «погружения» студентов, в рамках которой уже с первого курса они принимают участие в реальных мероприятиях, сопровождение которых организовывается университетом. В рамках таких проектов студенты на волонтерской основе работают над организацией размещения, питания, культурно-развлекательных мероприятий под руководством преподавателей-кураторов. Типовые учебные задачи усложняются по мере обучения и включают, например, прием

и размещение гостей, оказание услуг консьержа, расчет закупок продуктов питания, составление экскурсионных программ и т. д. Итоги труда отражаются в специальном документе «Истории профессионального роста», в котором описываются название проекта, содержание выполненных задач, отзывы или замечания курирующих сотрудников университета и клиентов. Этот документ не только позволяет фиксировать достижения студентов, но и обеспечивает дополнительный независимый контроль качества освоения квалификаций.

Структура программы бакалавриата: бюджет времени на тип учебной активности



Начиная с третьего курса практическое обучение в университете дополняется прохождением практик на базе работодателей партнеров. Особенностью их организации является согласование содержания практики с предприятиями, а также учет уже накопленных практических навыков обучающихся. Студентам, ранее активно участвовавшим в проектной деятельности в гостинице университета, требуется меньше времени на адаптацию. Это позволяет разрабатывать более интенсивные программы практик по сравнению с традиционными подходами, что встречает интерес со стороны работодателей-партнеров.

5. Оценка образовательных результатов

Итоговое оценивание квалификации студентов ПГУФКСиТ является типовым для организаций высшего образования. Его ключевой элемент — защита выпускных квалификационных работ, темы для которых согласуются предприятиями-

партнерами университета. В состав государственной аттестационной комиссии на защитах обязательно включаются представители работодателей. Для внешнего контроля качества подготовки студентов университет взаимодействует с Советом по профессиональным квалификациям по гостеприимству, на базе которого обучающиеся могут пройти независимую оценку квалификаций вместо государственного экзамена. Помимо этого, выпускники ПГУФКСиТ сдают Федеральный интернет-экзамен для выпускников бакалавриата по направлению «Сервис». Также Совет по профессиональным квалификациям в сфере гостеприимства проводит независимую оценку квалификаций по направлению «Туризм».

6. Перспективы масштабирования

Распространение опыта ПГУФКСиТ требует инвестиций в развитие учебно-производственных комплексов в образовательных организациях. Очевидно, что наряду с квалификацией преподавателей-практиков ключевую роль в данном случае играет материально-техническая база — наличие учебной гостиницы, инфраструктуры Деревни Универсиады, а также компетенции административной команды университета в части поиска мероприятий для реализации и партнеров.

Кейс 2.

Учебный центр курорта «Мрия»

Бокс 2

Кейс подготовки кадров на базе крупного индустриального проекта — от ранней профориентации до корпоративного обучения

Организация: Федеральный учебный центр «Академия гостеприимства» курорта «Мрия», г. Ялта

Уровень программ: ДПО, профобучение

Реализуемые программы:

«Специалист по туризму», «Гостиничное дело», «Начинающий руководитель», «Эффективный руководитель», «mini-MBA Клуб Лидеров», «Школа внутреннего тренера», программа профессионального обучения «Класс гостеприимства»

Количество обучающихся по программам: 499

Количество выпускников программ Академии гостеприимства за 2023 год: 2 803

Организации-партнеры: Департамент образования и молодежной политики Ялты, Крымский федеральный университет, Романовский колледж индустрии гостеприимства, детский сад № 12 г. Алупка

1. Вклад в индустрию

Курорт «Мрия» активно участвует в подготовке квалифицированных кадров для индустрии туризма и гостеприимства. Учебный центр «Академия гостеприимства», созданный на базе курорта «Мрия», реализует полный цикл подготовки кадров: от профориентации детей и школьников, непосредственного участия в подготовке кадров в СПО и высшем образовании до обширной линейки программ корпоративного обучения. Выпускники программ Академии гостеприимства — специалисты и эксперты, средний менеджмент, топ-менеджмент курорта «Мрия» и курорта «Манжерок», предприниматели Республики Крым и Севастополя, Салехарда Ямало-ненецкого автономного округа; гиды-экскурсоводы выставки «Россия», других регионов и ведущих объектов отрасли. Таким образом, масштабная работа курорта «Мрия» в области формирования кадрового потенциала отрасли направлена не только на снижение кадрового голода и увеличение туристического потока, но и на долгосрочные цели развития культуры гостеприимства и наставничества,

информированности и престижа профессий индустрии туризма и гостеприимства, а также на повышение качества обслуживания.

2. Специфика модели подготовки

Модель подготовки охватывает все уровни образования — от дошкольного до профессионального. Это позволяет создавать непрерывную образовательную траекторию, которая учитывает потребности как начинающих специалистов, так и опытных руководителей. Обучение на 80% практикоориентированное, эксперты — представители отрасли, большая часть занятий проходит на базе действующего курорта и с возможностью изучения реальных бизнес-процессов изнутри.

Учебный центр также предлагает профориентацию учеников трех школ Ялты в рамках отдельного класса. Помимо этого, происходит взаимодействие с Романовским колледжем индустрии гостеприимства в рамках проекта «Профессионалитет». Также Академия гостеприимства обеспечивает дуальное обучение для студентов первого курса программы по гостиничному делу Крымского федерального университета. Действующим специалистам индустрии Учебный центр предлагает практическое обучение при открытии отеля, включая все аспекты обслуживания гостей (Housekeeping, SPA, Front Office, Animation, F&B Service), корпоративное обучение в области сервиса и программы кадрового резерва, сфокусированные на управленческих компетенциях.

3. Разработка программ

Программы, реализуемые Учебным центром Академии гостеприимства, разработаны с учетом современных тенденций в индустрии и потребностей работодателей, нормативно-правовых документов (ФГОС, профессиональные стандарты). Программы регулярно актуализируются на основе изменений рынка, процессов, данных от руководителей и экспертов на местах. В разработке программ участвуют команда Корпоративного университета курорта «Мрия» в составе методолога, куратора и бизнес-тренера, которая исследует потребности, проводит анализ текущих трендов, ведет сбор данных о результатах предыдущих программ,

занимается разработкой учебных планов и программ, определением целей и задач обучения, выбором методов и форм обучения, созданием учебных материалов (в соавторстве с экспертами).

4. Реализация программ

Обширная линейка программ Учебного центра на базе курорта реализуется специалистами служб отеля по направлениям, а также непосредственно топ-менеджерами, руководителями департаментов курорта «Мрия». Занятия проводятся с опорой на актуальные бизнес-процессы, преподаватели-практики предоставляют развивающую обратную связь студентам. В частности, предпрофессиональное обучение для учеников 10-х классов по программе «Класс гостеприимства» включает теоретические занятия и практические тренинги по основам сервиса, коммуникации и основам гостиничного дела. В рамках дуального обучения в Крымском федеральном университете по гостиничному делу студентам первого курса предоставляется возможность проходить практическую подготовку на базе курорта, при этом обучение проводится топ-менеджментом курорта. Помимо этого, проходят программы обучения при открытии отеля, предлагающие сотрудникам открываемых объектов подготовку в области обслуживания. Также Учебный центр реализует программы развития кадрового резерва, корпоративного и дистанционного обучения.

5. Оценка образовательных результатов

Оценка образовательных результатов по программам Академии гостеприимства происходит в разных форматах: от защиты проекта (в программе кадрового резерва) до участия в бизнес-игре (например, создание концепции нового отеля). Помимо оценки образовательных результатов, проводится и регулярная оценка вовлеченности и удовлетворенности студентов программой. Таким образом, здесь соединяются практика формального образования с оценкой образовательных результатов и практика, распространенная в обучении взрослых, по оценке удовлетворенности образовательной программой.

6. Перспективы масштабирования

Опыт курорта «Мрия» в части подготовки кадров может быть адаптирован для других курортов и гостиничных комплексов. Перспективы масштабирования программы требуют расширения партнерской сети и внедрения новых образовательных курсов, адаптированных под изменения в индустрии, включая новые профессии, а также создания дистанционных курсов и онлайн-программ.

Кроме того, для успешного масштабирования необходимы конкретные запросы от заказчиков (местных администраций, гостиничных комплексов, отелей и др.), а также вовлеченность экспертов из смежных отраслей. Важным пунктом является привлечение человеческих и временных ресурсов компаний-партнеров, включая методологов и экспертов, готовых делиться своей экспертизой и заинтересованных в профориентации молодежи.

Кейс 3 Школа гида «Глазами инженера»

Бокс 3

Кейс дуальной подготовки в сфере экскурсионного сервиса

Организация: ООО «Москва глазами инженера», г. Москва

Уровень программы: дополнительное профессиональное образование

Реализуемые программы: теория, методология и практика экскурсионной работы в качестве экскурсовода

Количество обучающихся по профильным программам: до 15 человек

Выпуск по программам ДПО (2024 год): 287 человек (обучение онлайн и офлайн)

Организации-партнеры (работодатели): Мостуризм, Moscow Travel Hub, Мастера гостеприимства, Агрегатор «Трипстер», Агрегатор «Маяк»; различные экскурсионные бюро; туроператор «Мос-тур», туроператор «Вокруг света», Музей транспорта Москвы, Музей Победы, ВДНХ и др.

1. Вклад в индустрию

Школа гида реализует в смешанном формате (офлайн в сочетании с онлайн-курсом или полностью онлайн) программу дополнительного профессионального образования в области экскурсионного сервиса с присвоением квалификации «Экскурсовод». Выпуск в 2024 году составил 287 человек. Уровень трудоустройства выпускников по полученной квалификации в течение года после окончания достигает 30%, что является достаточно высоким показателем для программ подобного типа. Учитывая высокую динамику развития внутреннего туризма и фиксируемый экспертами дефицит квалифицированных гидов, Школа гида занимает значимую нишу в подготовке экскурсоводов и вносит вклад в популяризацию этой профессии и краеведения в целом.

2. Специфика модели подготовки

Структура программы включает в себя прохождение онлайн-курса, а также мастер-классы в виде экскурсий с объяснением методических приемов и техники ведения экскурсий. Помимо этого, студенты сами разрабатывают и проводят экскурсии. Образование в Школе гида отличается высокой долей практической подготовки. Практика осуществляется как на базе школы, так и «в поле» — на улицах города.

3. Разработка программ

Разработка программы основана на анализе нормативно-правовых документов (федеральных государственных образовательных стандартов, профессиональных стандартов) и потребностей работодателей-партнеров в экскурсоводах. Разработка концепции программы основывается на детальном изучении и анализе истории и современных практик российского экскурсоведения, рынков туризма и индустрии деловых встреч, на маркетинговых исследованиях, мониторинге деятельности архивов, музеев, экскурсионных бюро и туристических компаний, учреждений образования и культуры Москвы, мнений экспертного и академического сообщества, общественных организаций профессиональных экскурсоводов. Программа обновляется регулярно с учетом потребностей и запросов работодателей.

4. Реализация программ

Обучение студентов реализуется в формате мастерских, а также онлайн-курса из 13 модулей. В рамках таких мастерских происходит обмен опытом как между преподавателем-куратором, действующим экскурсоводом, который делится лучшими примерами и наработками из своей практики, так и между студентами — на занятиях проходит отработка методик и приемов, необходимых для проведения экскурсий. Помимо этого, студенты дают друг другу обратную связь по выполнению домашних заданий мастерской, которые нацелены на тренировку приемов экскурсионного показа и рассказа на экскурсионных маршрутах студентов. Задания выполняются в формате текстовых, фото- и видеосообщений в мессенджерах каждой группы, где студенты получают развернутую обратную связь как от мастера, так и от однокурсников. В ходе обучения студенты знакомятся с историей русской экскурсионной школы, основами краеведения и источниковедения, историей архитектуры России и СССР, основами религиоведения, интернет-маркетинга, психологии и ораторского мастерства. В ходе практического обучения студенты овладевают методикой разработки экскурсии, осваивают технику ведения экскурсии, основные методические приемы и формируют индивидуальный стиль ведения экскурсии. Затем обучающиеся разрабатывают авторский

экскурсионный маршрут, соответствующий стандарту школы, проводят экскурсию и анализируют ее по заданным параметрам вместе с коллегами, а также посещают и анализируют экскурсии других студентов.

5. Оценка образовательных результатов

Освоение программы школы «Теория, методология и практика экскурсионной работы в качестве экскурсовода» завершается обязательным итоговым контролем в форме теста для курса Getcourse, защитой итоговой работы в виде проведения экскурсии. Помимо этого, всей группой проводится экскурсия-эстафета с обязательным участием студента, которая оценивается в формате зачета.

6. Перспективы масштабирования

Распространение опыта программы возможно путем расширения географии студентов онлайн-курса, которая будет охватывать как все регионы России, так и русскоязычную аудиторию в зарубежных странах. Отдельное направление масштабирования — расширение круга студентов обучающимися с нарушением слуха.

Учитывая созданный методический задел в Школе гидов, перспективным является участие преподавателей школы в подготовке гидов и экскурсоводов для крупных государственных мероприятий, а также проведение интенсивов по запросу туристско-информационных центров, региональных министерств и ведомств по туризму.

Кейс 4

Академия мастеров гостеприимства АНО «Россия — страна возможностей»

Проект «Мастера гостеприимства» президентской платформы «Россия — страна возможностей» (РСВ) реализуется с 2019 года. Основная задача проекта — создавать механизмы, направленные на поддержку профессионального развития специалистов индустрии гостеприимства, вовлечение заинтересованной молодежи и формирование бренда профессии в индустрии.

В рамках работы образовательного направления запущена Академия мастеров гостеприимства. Академия реализует линейку образовательных программ и активностей (таблица 8), рассчитана на широкую аудиторию профессионалов отрасли гостеприимства и тех, кто рассматривает ее как потенциальную сферу для трудоустройства. Среди программ две образовательные программы дополнительного профессионального образования в партнерстве с МГИМО и мастерской управления «Сенеж» АНО РСВ.

Формат: смешанный (дистанционный + онлайн) или только онлайн.

Разработка образовательных программ ведется методологами совместно с руководителями программ на основе интервью с экспертами-практиками.

Модель обучения: «из уст в уста», до 90% составляет доля практической подготовки, передача знаний от реальных практиков.

Вклад в индустрию: проект обеспечивает повышение квалификации кадров для туристической отрасли с разным уровнем квалификации — от линейного персонала до управленцев. Инструменты проекта помогают расширить кругозор и профессиональный масштаб начинающих и опытных специалистов; наладить непрерывную коммуникацию между крупным бизнесом, административно-управленческим персоналом и органами власти; повысить мотивацию; получить новые знания по профессиональной деятельности.

Таблица 8. Линейка образовательных программ Академии мастеров гостеприимства

Образовательная программа	Партнер	ДПО	Неформальное	Выпуск, человек	Целевая аудитория	Образовательные результаты
Программа повышения квалификации «Реализация направлений устойчивого туризма»	МГИМО МИД РФ	+		120	Сотрудники предприятий индустрии гостеприимства, собственники, предприниматели	Компетенции управления устойчивым развитием туристских территорий
Программа ДПО «Индустрия гостеприимства: эффективные инструменты управления»	Мастерская управления «Сенеж» АНО РСВ	+		200	Сотрудники предприятий индустрии гостеприимства, собственники, предприниматели	Управленческие компетенции, инструменты управления
Школа актеров туриндустрии «Мастер кемп»	Площадки в регионах проведения		+	200	Гиды и экскурсоводы, специалисты службы приема и размещения; специалисты в сфере въездного туризма	Владение сервисной концепцией в гостиничной отрасли на основе передового индустриального опыта
Просветительский онлайн-курс проекта «Мастера гостеприимства»	Представители индустрии		+	1 000+	Сотрудники предприятий индустрии гостеприимства; собственники, предприниматели, молодежь, заинтересованная в индустрии	Создание новых продуктов, запуск новых объектов, инструменты управления и маркетинга
Проектная мастерская	Swissam, БФУ имени И. Канта, RUSSPASS, Альянс Отель Менеджмент, Территории.РФ, Мантера групп, Tutu.ru Русское географическое общество и др.		+	100	Студенты	Создание новых продуктов, запуск новых объектов, инструменты управления и маркетинга
Стажировки	УК UPRO GROUP, Мантера групп		+	NA	Студенты	Создание новых продуктов, запуск новых объектов, инструменты управления и маркетинга

Раздел 3.3

Вызовы адаптации отраслевого образования к запросу меняющейся индустрии гостеприимства

Рост индустрии туризма и сопутствующий ему дефицит кадров повышают требования к системе профильного образования на уровне колледжей и вузов. При этом традиционный ответ про увеличение цифр приема здесь едва ли принесет ожидаемый результат, как и другие ответы, лежащие на поверхности. Разберем почему.

1. (Не) увеличивать набор

Данные указывают на наличие проблемы рассинхронизации потребностей работодателей и содержания подготовки в образовательных организациях. Увеличение численности выпускников с несформированным под индустрию набором компетенций не обеспечит сглаживание кадрового дефицита в индустрии. Кроме того, специфика туристической индустрии в части низкой маржинальности, волатильности спроса, неопределенности перспектив отраслевого роста затрудняет долгосрочное кадровое планирование и доступные работодателям модели сотрудничества с вузами и колледжами. Уже сейчас есть некоторые точки напряженности, связанные с ощущением достигнутого потолка цен на услуги в области гостеприимства и масштабов повышения заработных плат в индустрии. Это может сигнализировать о близости к исчерпанию внутреннего рынка. При изменении же геополитической обстановки, в т. ч. при снятии барьеров на выезд россиян, или снижении объемов государственной поддержки, существуют риски резкого сокращения индустрии с ростом безработицы среди ее работников. В этих условиях предприятия не готовы к целевому обучению (целевое обучение в СПО — 2% обучающихся, в высшем образовании — 1%) или интенсивному лоббированию увеличения контрольных цифр приема (КЦП).

«У нас в отрасли есть физическая нехватка людей, которая усиливается несколькими параметрами. В сфере туризма ниже зарплаты — примерно на 25%. Также в нашей отрасли люди работают два через два по 12 часов, тогда как в большей части других — по 8 часов, это сложнее. У нас люди еще работают и в Новый год, и в каникулы. Это даже при равных условиях и одинаковой зарплате не всем нравится, а когда зарплата ниже, то это создает дополнительную нагрузку на выбор людей. Зарплату нам повышать уже некуда при сохранении социальных выплат, налогов, равно как и цены — они и так достаточно большие для внутреннего туризма. Нам, с одной стороны, нужно бы увеличивать количество бюджетных мест, но не просто увеличить, а нужно как-то решить вопрос с гарантиями трудоустройства. Я вижу вариант — учебная гостиница. Она позволяет частично решить вопрос, кто платит и кто принимает на работу».

Алексей Мусакин,
генеральный директор Cronwell Management Ltd,
вице-президент Российской гостиничной ассоциации

Еще одну сложность составляет то, что образовательные организации с высоким качеством подготовки и точки туристического притяжения с новыми бизнес-проектами нередко сильно территориально разделены. В этих условиях принцип регионального планирования КЦП слабо учитывает реальные потребности отрасли.

«У нас очередь из людей, которые хотят заниматься и работать с нами, с одной стороны. С другой стороны, подготовка кадров внутри команды — сложная задача. Человека можно научить, например, аналитике, но нельзя научить туризму. Важно, чтобы было понимание продукта, того, как турист живет на территории, системы госуправления, экономики, социальной сферы. В регионах это все упирается в логику жизни местных жителей, она далека от столичной».

Анна Булочникова,
основатель и управляющий директор Территории.РФ

2. Новые программы для новых отраслевых ниш

Работодатели сообщают о том, что в отрасли не хватает ряда компетенций. Возможный ответ со стороны образования — это разработка новых программ. Однако при ближайшем рассмотрении оказывается, что многие из дефицитных компетенций успешно формируются в вузах, хотя и не в рамках профильного образования. Фактически в индустрии есть запрос на хорошее фундаментальное высшее гуманитарное образование, которое должно быть дополнено краткосрочными программами «погружения» в отрасль.

«Мой прогноз в том, что вообще вся отрасль туризма и гостеприимства будет выбирать исторические факультеты, педагогов, психологов, географов. Наша компания не специализируется на туризме, но мы очень много с ним пересекаемся. И если я как управленец буду формировать штат, то откуда я его буду брать? Оттуда, где кадры будут приближенно подготовлены. Понятно, что доучивать гораздо проще, чем обучать с самого начала».

*Николай Тимченко,
генеральный директор Агентства стратегического развития «ЦЕНТР»*

Не требует долгосрочного обучения и подготовка наиболее массового инфраструктурного сегмента кадровой потребности индустрии. Для их обучения достаточно коротких программ профессионального обучения из перечня уже существующих. Реализация таких программ возможна или на базе работодателя, или на базе колледжей в том случае, если они располагают необходимой материально-технической базой. Ключевые задачи в этом блоке работы над обеспечением кадровой потребности — простота, наглядность, интенсивность обучения.

3. Другие форматы и содержание подготовки

Ключевой проблемой существующих образовательных практик являются не образовательные организации, а избыточно жесткие государственные образовательные стандарты. Уровень практикоориентированности, востребованный работодателями, — это 70% практики и 30% теории. Такое соотношение невозможно обеспечить за счет реализации традиционных программ высшего и среднего профессионального образования.

Более того, академичность, присущая учебному процессу в вузах, в целом ставит под вопрос целесообразность обучения для индустрии туризма на уровне высшего образования. Это проблема как кадровой политики вузов, ориентированной на «остепененный» профессорско-педагогический состав, так и подходов к реализации образования, закрепленных в массовой практике.

«С одной стороны, трудоустройство мы не можем обеспечить, но с другой — мы и не хотим трудоустраивать этих людей, потому что их надо учить с нуля абсолютно, особенно из вузов. Минобр говорит, что у нас 70% в высшем образовании должно быть теории, 30% — практики. При этом мы не можем распределить практику по всему году, а нам нужно наоборот – нам нужно 30% теории, 70% практики даже в высшем учебном заведении. Большинство преподавателей никогда в гостиницах не работали. А те, кто работал в гостиницах, не пойдут на ту зарплату, если у них нет кандидатских. У меня

есть люди (в компании), которые умеют преподавать и готовы преподавать и идти, а институт взять не может, потому что у них нет научного звания».

*Алексей Мусакин,
генеральный директор Cronwell Management Ltd,
вице-президент Российской гостиничной ассоциации*

В СПО же есть вариант ответа на запрос индустрии — это дуальная модель подготовки, используемая в том числе в программах федерального проекта «Профессионалитет» (для подготовки в сфере сервиса и туризма созданы уже 42 кластера). Возможно, пришло время пересмотреть отраслевые требования к формальной квалификации работников и перестать отождествлять запрос на широкий кругозор и системное видение с необходимостью реализации отдельных программ высшего образования. Другой вариант решения проблемы — разработка программ высшего образования с фокусом на профессиональную подготовку по типу дуального обучения.

«Здесь все просто: 85% — это линейный операционный персонал, 15% — управленческий. Поэтому сотрудников с высшим образованием меньше. На линейных позициях преобладают сотрудники со средним профессиональным образованием».

*Марина Попова,
директор по персоналу Azimut Hotels*

4. Имидж индустрии = имидж подготовки

Одной из проблем современной системы подготовки профильных кадров для индустрии является низкий престиж работы в сфере услуг и туризма. Такое образование до сих пор нередко ассоциируется либо как подготовка для работы «в обслуживании», либо как абстрактный диплом о высшем образовании, который позволит стать офисным работником. Оба стереотипа не отражают новый виток становления отрасли, в котором появляется много интересных задач и возможностей для построения успешной карьеры, включая приобретение новых профессий на стыке отраслей, творческую работу по разработке туристических продуктов, создание собственного бизнеса и т. д.

Изменение сложившейся ситуации требует системной просветительской работы и карьерной навигации как для школьников, которым только предстоит выбрать образовательные программы, так и для взрослых, ищущих новых возможностей для самореализации.

«Многие считали, что туризм — это так, история для неудачников. То есть если тебя никуда не взяли, то тогда можно хотя бы туристические программы продавать. И иногда аудитория, с которой я сталкиваюсь в вузах, к сожалению, частично подтверждает эту гипотезу. Хочется показать, что туризм может быть другим, он может быть про другое, и вдохновить людей, показать, что это для них возможность».

*Вадим Мамонтов,
основатель и генеральный директор RussiaDiscovery*

5. Потребность в координаторе взаимодействия между стейкхолдерами

В то время как работодатели принимают решения в операционном режиме, система образования действует, исходя из задачи по подготовке работников для будущего. Гармонизация видений при этом возможна за счет агента, который бы обеспечивал коммуникацию для учета и настоящей потребности, и возникающих трендов спроса на компетенции.

«Бизнес часто недоволен уровнем образования выпускников, а представители образовательных организаций обижаются на бизнес из-за того, что последние недостаточно участвуют в образовательном процессе. У бизнеса просто не хватает времени и ресурсов на то, чтобы с головой погрузиться в образовательный процесс».

*Александра Никанорова,
заместитель заведующего кафедрой
рекреационной географии и туризма
географического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова*

«Нужен структурированный и понятный рынок с едиными требованиями к содержанию квалификаций. Если будет профильное объединение, рынок будет упорядочен, все будет намного проще. Мы выполним тот заказ, который от нас хотят».

*Юлия Сметанникова,
директор Новокузнецкого торгово-экономического техникума*

Кроме того, необходим отдельный спектр работы по информированию широкой аудитории о том, что происходит в индустрии, какие перспективы, помимо роста доступности и разнообразия туристических продуктов, она открывает, прежде всего — в разрезе карьерного развития. При этом целевой аудиторией просветительской, информационной работы о перспективах в области туризма должна выступать не только молодежь (абитуриенты колледжей и вузов), но и взрослое население, которое может начать новый виток своей карьеры именно в этой индустрии.

«Мы пришли к выводу, что не надо сосредотачиваться только на молодежи, когда мы говорим о линейном персонале. Потому что молодежь амбициозная и хочет сразу получать много, быстро расти в карьере. И никто не хочет перспективы пять лет работать горничной. Это сильно расстраивает работодателя, потому что горничных как раз нужно больше, чем администраторов».

*Аделия Павлова,
проректор по учебной работе и цифровой
трансформации ПГУФКСиТ*

«Несмотря на рост внутреннего туризма в стране, мы видим недостаточную информированность о национальном проекте и других точках роста в отрасли. Немногие абитуриенты и их родители знают, что в отрасль вкладываются значительные финансовые ресурсы, что в этой сфере можно быстро карьерно развиваться».

*Анна Островская,
директор Высшей школы управления РУДН*

Выводы по главе 3

- профильное среднее профессиональное образование и высшее образование не являются единственным поставщиком кадров для растущей индустрии, работодатели готовы осуществлять найм выпускников и других укрупненных групп подготовки;
- порядка 100 тыс. абитуриентов ежегодно поступают в колледжи и вузы на программы направления «Сервис и туризм». При этом именно система среднего профессионального образования является опорной в подготовке кадров для туризма — 87% всех обучающихся на профильных направлениях учатся на программах СПО, в то время как объемы подготовки в вузах сократились с 12,2 тыс. человек в 2019 г. до 10,3 тыс. человек в 2020 г.;
- профильное образование для направления «Туризм и сервис» обеспечивается преимущественно за счет бюджетных средств. Семьи и работодатели редко готовы инвестировать в него свои средства;
- профильные для отрасли программы направления «Туризм и сервис» не являются престижными для поступления среди абитуриентов. Исправить эту ситуацию могли бы систематическая просветительская работа и карьерная навигация. При этом ключевой группой для нее являются школьники 7–9-х классов, так как поступление в СПО на профильные программы преимущественно происходит после 9-го класса;
- рассинхронизация между системой образования и рынком труда проявляется как в содержании образования, так и в методах обучения. Работодатели указывают на необходимость увеличения доли практической подготовки и распространения модели дуального обучения. При этом ожидания по поводу дуальной модели формируются не только в отношении системы

среднего профессионального, но и высшего образования. Таким образом, одно из ключевых решений проблемы количественного и качественного кадрового «мисматча»⁶⁸ в отрасли лежит в большей опоре на среднее профессиональное и краткосрочное дополнительное профессиональное образование;

- образовательные организации редко самостоятельно справляются с обработкой сигналов с рынка труда, а существующие образовательные стандарты слишком ригидны для качественной адаптации к потребностям работодателей. Преодоление этих проблем формирует запрос на агента, помогающего координировать работу системы образования в условиях быстроразвивающейся индустрии.

68 Несоответствие спроса и предложения на кадры и конкретные компетенции.

Глава 4





Проведенное исследование позволяет сделать некоторые выводы в отношении актуального состояния и вызовов кадрового обеспечения туристической индустрии в контексте ее динамичного развития в последние годы, а также определить ключевые направления решения кадровой проблемы.

Выводы для бизнеса

- при сохранении текущих трендов развития индустрии и демографического прогноза кадровый дефицит будет нарастать во всех сегментах пирамиды кадровой потребности. С одной стороны, задача внедрения и удержания новых национальных стандартов качества сервиса потребует повышения квалификации линейного персонала. С другой — удержание тренда роста индустрии требует диверсификации туристических продуктов, а это, в свою очередь, невозможно без притока креативных кадров высокой квалификации из смежных отраслей. Таким образом, эффективные программы внутреннего обучения и сильный HR-бренд — необходимость для работы в новых условиях;
- система профильного образования в СПО и вузах не способна при прочих равных обеспечить дополнительную кадровую потребность, прогнозируемую к 2030 году. Однако система профильного образования может поддержать процессы включения в индустрию людей из других отраслей за счет краткосрочного обучения. Для бизнеса в перспективе это означает возможность сокращения сроков внутреннего обучения и времени адаптации сотрудников, а также расширение потенциального пула соискателей на вакансии;

- образовательные организации не могут трансформировать образовательные программы и практики самостоятельно, без поддержки. Это требует новых совместных инициатив, направленных на сближение индустрии и профильного образования, которое создает воронку для формирования кадрового ядра отрасли. Такие инициативы не обязательно сопряжены с высокими материальными затратами, но требуют от лидеров отрасли и профессиональных ассоциаций готовности вкладывать время и усилия.

Выводы для образовательных организаций

- работодатели не удовлетворены качеством подготовки и имеют меньше возможностей для расширения сотрудничества с образовательными институтами, чем представители других отраслей (как минимум в контексте участия в целевом обучении). В таких условиях от представителей профильного образования требуется поиск нестандартных решений для сотрудничества с бизнесом;
- со стороны индустрии есть запрос на радикальное повышение практикоориентированности подготовки и внедрение в образовательные программы как среднего профессионального, так и высшего образования до 70% практики. Лучшие кейсы подготовки характеризуются именно такой тесной связью с работодателями, а также обучением в реальных или близких к реальным производственных условиях (например, учебная гостиница). Таким образом, речь идет о внедрении дуальной модели как базовой модели подготовки в сфере туризма и гостеприимства не только в среднем профессиональном образовании, где она исторически развивается, но и в высшем;
- бизнес ждет новой вовлеченности от образования, связанной с увеличением заинтересованности выпускников в трудоустройстве по специальности. Для этого необходимы усилия по созданию реалистичных представлений о построении карьеры в индустрии, а также поддержка раннего трудоустройства по профессии/ специальности. Например, создание гибких условий для трудоустройства за счет перевода студентов на индивидуальные учебные планы при

трудоустройстве по профессии на предприятие-партнер во время обучения;

- в условиях растущего спроса на линейный персонал и новые компетенции в сегменте управленцев для образовательных организаций открываются новые возможности для разработки и реализации программ дополнительного профессионального образования и профессионального обучения под потребность предприятий. Однако воспользоваться ими получится только у тех организаций, которые смогут создать свои образовательные продукты на основе передовой отраслевой экспертизы;
- одно из ключевых решений проблемы количественной и качественной рассинхронизации в кадровом обеспечении отрасли лежит в большей опоре на среднее профессиональное и краткосрочное дополнительное профессиональное образование.

Направления решения кадровой проблемы индустрии

1. Выработка новых подходов к обновлению содержания образования

Рассинхронизация профильного образования с потребностями работодателей во многом является коммуникационной проблемой. В силу того, что предприятия сфокусированы на ведении профильной для них экономической деятельности, на образовательных организациях лежит бóльшая доля ответственности за снятие запроса о характеристиках их образовательных продуктов, наборе компетенций выпускника.

Преодоление проблемы недостаточного учета запроса рынка труда требует усилий в нескольких направлениях:

- выработке новых подходов к получению информации от работодателей о том, какие выпускники им нужны. Основные критерии качества для новых подходов: удобство и возможность быстрого ответа. Перспективно, например, использование коротких анкет с

фокусом на конкретные технологические решения, используемые в бизнес-процессах;

- разработке новых учебных и методических пособий с участием не только опытных и заслуженных педагогов, но и индустриальных практиков, а также модернизации материально-технической базы (современное оборудование и программное обеспечение), сближении ее с реальными производственными условиями в отрасли;
- изменении подходов к комплектованию штата педагогических работников и расширении практики найма преподавателей-совместителей.

2. Консолидация усилий в области просветительской работы

Расширение и повышение качества абитуриентской базы, а также пула потенциальных работников, в том числе из взрослых, требуют систематической просветительской деятельности и эффективной системы карьерной навигации. Решение данной задачи возможно только за счет совместных усилий бизнеса и образования, направленных на проведение регулярных мероприятий по освещению карьерных возможностей и преимуществ занятости в отрасли. Со стороны предприятий такие усилия должны входить в часть стратегии по созданию узнаваемого HR-бренда.

Новый виток развития сферы туризма и гостеприимства сопряжен с попыткой обновить ценностную, смысловую опору отрасли. Развитие локальной идентичности как главная миссия отрасли, ценность краеведческой работы поставлены в противовес доминирующему нарративу обслуживающего низкоквалифицированного труда. Этот же посыл разумно использовать в карьерной навигации, продвигая позиционирование профессий в сфере туризма как благородный и интеллектуальный труд, позволяющий внести непосредственный вклад в развитие локальных экономик и сообществ, тем самым подсвечивая причастность к большим задачам через малые дела.

3. Новое качество образования через новый отраслевой стандарт подготовки, основанный на дуальной модели

В существующей системе подготовки кадров для отрасли есть противоречие между фундаментальными подходами к обучению и тем, что на самом деле требуется в практике. В условиях формирования нового отраслевого стандарта качества необходимо и формирование нового отраслевого стандарта подготовки кадров. Основой для него могут являться уже существующие наработки в области реализации дуального (практико-ориентированного) образования, накопленные в СПО и профессиональном обучении. Адаптация опыта профобразования в высшем образовании в сфере туризма в части практикоориентированного обучения может сократить существующий разрыв в качестве подготовки специалистов для индустрии. При этом особой перспективой обладает опыт проекта «Профессионалитет», предполагающего переход к отраслевому принципу подготовки.

Для реализации комплексной задачи кадрового обеспечения отрасли на всех уровнях образования, вероятно, необходим отдельный оператор нового отраслевого проекта, в задачи которого входило бы все поле профессионального образования для индустрии, включая ДПО и профессиональное обучение, так как с учетом специфики отрасли именно краткосрочные профессиональные программы — ключ к преодолению кадрового дефицита.

В задачи такого актора должно войти выстраивание систематической коммуникации между индустрией и профильным образованием, а также предоставление площадки для формирования коллабораций в области просветительской деятельности.

Executive Summary

Выводы по главе 1 (стр. 6–21)

- **индустрия внутреннего туризма интенсивно развивается** за счет геополитических факторов, изменивших туристические потоки, а также беспрецедентного внимания со стороны государства. Туризм выступает в качестве механизма развития региональных экономик за счет способности к продуцированию мультипликативных эффектов: создания сопутствующих предприятий малого и среднего бизнеса и развития логистических цепочек. Ключевыми инструментами для развития индустрии в последние несколько лет стали разработка и реализация мастер-планов территорий, интенсификация государственно-частного партнерства и грантовая поддержка предпринимателей (стр. 6–11);

- **в фокусе государственного внимания прежде всего находятся создание и развитие инфраструктуры для туризма. Новые государственные и государственно-частные проекты предполагают комплексные изменения в индустрии**, в том числе повышение качества и доступности туристических услуг для населения, появление дополнительных рабочих мест и новые возможности для малого и среднего предпринимательства. Новый национальный проект «Туризм и гостеприимство», стартующий в 2025 году, помимо инфраструктурных вопросов, обращен к проблеме кадрового обеспечения отрасли: на уровне государства в рамках федерального проекта «Кадры для туризма», на уровне частных инициатив через формирование развитых систем внутреннего корпоративного обучения (стр. 7; 12–21);

- **в отсутствие крупных международных компаний на российском рынке формируется новый национальный отраслевой стандарт качества услуг. Этот процесс сопровождается расширением разнообразия продуктов и повышенным**

вниманием к потребностям разных целевых аудиторий, включая удовлетворение спроса на индивидуализированный подход к проектированию туристского опыта (стр. 9–11);

- **развитие индустрии отражается в увеличении спроса на кадры и изменении ожиданий от имеющихся работников в части готовности к реализации нового отраслевого стандарта качества предоставления услуг.** Это требует соответствующего ответа от системы профессионального образования и карьерной навигации молодежи.

Выводы по главе 2 (стр. 22–46)

- **кадровая потребность туристической отрасли — это пирамида из трех блоков.** Нижний и самый многочисленный инфраструктурный блок состоит из неквалифицированных работников и работников с квалификациями начального уровня (горничные, грузчики, разнорабочие). Средний блок кадровой потребности состоит из работников со средним профессиональным или высшим образованием (менеджеры, гиды, повара и др.). Третий блок включает кадры с высшим образованием, руководителей, создателей продуктов, высококвалифицированных специалистов (стр.22–26);

- **в туристической индустрии наблюдается острый дефицит кадров.** С одной стороны, не хватает людей. В количественном выражении наиболее острая нехватка ощущается в линейных сотрудниках. С другой стороны, не хватает компетенций — не все потребности работодателей находят отражение в существующих программах профессионального образования. В особенности не хватает людей с комплексным пониманием индустрии, готовых к созданию новых продуктов и повышению стандартов качества с помощью клиентоцентричности (стр. 26–27);

- **острота кадрового дефицита в индустрии усугубляется за счет сравнительно низкого уровня заработных плат (разница со средним в целом по экономике — около 20-25%).** Низкий уровень

заработных плат создает фильтр негативного отбора в отрасль и отражается в высокой текучести работников (стр. 27–28; 40);

• **изменение спроса индустрии на компетенции позволяет прогнозировать появление новых профессий в ближайшем будущем**, однако уже сейчас есть ряд новых карьерных возможностей, в т. ч. с вариантом открытия собственного бизнеса с государственной поддержкой. Однако эти и другие новые возможности карьерного развития в отрасли недостаточно широко известны потенциальным интересантам (стр. 29–32);

• **в индустрии, особенно в высококвалифицированном сегменте, есть запрос на межотраслевую мобильность**, но низкая маржинальность отрасли, а также отсутствие определенности долгосрочных перспектив ее развития являются барьерами для сфокусированного доращивания экспертизы со стороны специалистов других профилей. Привлечение потенциальных соискателей для такого перехода требует усилий в части информирования о перспективах развития индустрии и существующих в ней карьерных возможностях (стр. 40–41);

• **дополнительная кадровая потребность туристической индустрии к 2030 г. составляет 437 тыс. человек**. При прочих равных она будет только на 50% обеспечена системой профильного среднего профессионального и высшего образования при сохранении текущего уровня работы по специальности. Это подчеркивает, что система формального образования обеспечивает ключевую кадровую подпитку отрасли, но не в состоянии закрыть всю кадровую потребность туристической индустрии (стр. 41);

• **структура кадровой пирамиды в отрасли и наблюдаемый кадровый дефицит предъявляют особые требования к развитию внутреннего обучения** на предприятиях и системе дополнительного профессионального образования, в том числе профессионального обучения. Наиболее отработанные решения такого рода обеспечивают обучение или в случае выпускников профильных образовательных программ доучивание персонала

из инфраструктурного и линейного блока кадровой пирамиды (стр. 41–42).

Выводы по главе 3 (стр. 47–72)

- **профильное среднее профессиональное образование и высшее образование не являются единственным поставщиком кадров для растущей индустрии**, работодатели готовы осуществлять найм выпускников и других укрупненных групп подготовки (стр.53);

- **порядка 100 тыс. абитуриентов ежегодно поступают в колледжи и вузы на программы направления «Сервис и туризм»**. При этом именно система среднего профессионального образования является опорной в подготовке кадров для туризма — 87% всех обучающихся на профильных направлениях учатся на программах СПО, в то время как объемы подготовки в вузах сократились с 12,2 тыс. человек в 2019 г. до 10,3 тыс. человек в 2020 г. (стр. 47–49);

- **профильное образование для направления «Туризм и сервис» обеспечивается преимущественно за счет бюджетных средств**. Семьи и работодатели редко готовы инвестировать в него свои средства (стр.51–52);

- **профильные для отрасли программы направления «Туризм и сервис» не являются престижными для поступления среди абитуриентов. Исправить эту ситуацию могла бы систематическая просветительская работа и карьерная навигация** (стр.70). При этом ключевой группой для нее являются школьники 7–9-х классов, так как поступление в СПО на профильные программы преимущественно происходит после 9-го класса (стр.71);

- **рассинхронизация между системой образования и рынком труда** проявляется как в содержании образования, так и в методах обучения. Работодатели указывают на необходимость увеличения доли практической подготовки и распространения модели дуального обучения. Одно из ключевых решений проблемы количественной и качественной рассинхронизации в кадровом

обеспечении отрасли лежит в большей опоре на среднее профессиональное и краткосрочное дополнительное профессиональное образование (стр. 69–72);

• **образовательные организации редко самостоятельно справляются с обработкой сигналов с рынка труда**, а существующие образовательные стандарты слишком ригидны для качественной адаптации к потребностям работодателей. Преодоление этих проблем формирует запрос на агента, помогающего координировать работу системы образования в условиях быстроразвивающейся индустрии (стр. 69–70).

Выводы по главе 4 (стр. 72–76)

- кадровый дефицит в туристической индустрии будет нарастать, если текущие тренды и демографические прогнозы сохранятся. Это означает, что все сегменты кадровой пирамиды столкнутся с нехваткой квалифицированных специалистов, что потребует от бизнеса активных мер по повышению квалификации существующего персонала. В условиях растущей конкуренции за таланты компании должны внедрять эффективные программы внутреннего обучения и развивать сильный HR-бренд (стр. 72);
- система профильного образования не сможет полностью удовлетворить прогнозируемую кадровую потребность к 2030 году, однако она может сыграть важную роль в интеграции специалистов из других отраслей. Краткосрочные обучающие программы могут значительно сократить время адаптации новых сотрудников и расширить пул соискателей. Это создаст возможности для бизнеса в плане быстрого реагирования на изменения в кадровом спросе (стр. 73–74);
- внедрение дуальной модели образования и краткосрочных профессиональных программ могут стать эффективным решением для преодоления кадрового дефицита в отрасли. Со стороны индустрии есть запрос на радикальное повышение практикоориентированности подготовки и внедрение

в образовательные программы как среднего профессионального, так и высшего образования до 70% практики. Таким образом, речь идет о внедрении дуальной модели как базовой модели подготовки в сфере туризма и гостеприимства не только в среднем профессиональном образовании, где она исторически развивается, но и в высшем образовании (стр. 76);

- образовательные организации не могут трансформировать учебные программы, сближать их с реалиями практики без поддержки индустрии. Это требует новых совместных инициатив, направленных на сближение индустрии и профильного образования. Такие инициативы не обязательно сопряжены с высокими материальными затратами, но требуют готовности вкладывать время и усилия от лидеров отрасли и профессиональных ассоциаций (стр. 73–75);

- важную роль в улучшении кадровой ситуации в отрасли может сыграть карьерная навигация и работа с имиджем отрасли, опирающиеся на новое ценностное основание отрасли. Развитие локальной идентичности как главная миссия отрасли, ценность краеведческой работы против нарратива обслуживающего низкоквалифицированного труда. Позиционирование профессий в сфере туризма как благородного и интеллектуального труда, позволяющего внести непосредственный вклад в развитие локальных экономик и сообществ, увеличит ощущение причастности к большим задачам через малые дела и сможет привлечь активную молодежь в отрасль (стр. 75).



Приложения



Приложение 1.

Перечень туристских макротерриторий

№	Туристская макротерритория	Субъекты Российской Федерации в каждой туристской макротерритории
1.	Большое Золотое кольцо	Владимирская область
		Ивановская область
		Калужская область
		Костромская область
		Московская область
		Рязанская область
		Смоленская область
		Тверская область
		Тульская область
		Ярославская область
2.	Западный Юг России	Республика Крым
		г. Севастополь
3.	Дальний Восток	Камчатский край
		Приморский край
		Сахалинская область
4.	Восточный Юг России	Республика Адыгея
		Краснодарский край
		Ростовская область
5.	Из г. Москвы в г. Санкт-Петербург	Республика Карелия
		Ленинградская область
		Московская область
		Новгородская область
		Псковская область
		Тверская область
		г. Москва
		г. Санкт-Петербург
6.	Большой Урал	Республика Башкортостан
		Пермский край
		Свердловская область
		Челябинская область

№	Туристская макротерритория	Субъекты Российской Федерации в каждой туристской макротерритории
7.	Большая Волга	Республика Марий Эл
		Республика Татарстан
		Чувашская Республика
		Астраханская область
		Волгоградская область
		Ивановская область
		Костромская область
		Нижегородская область
		Самарская область
		Саратовская область
		Тверская область
		Ульяновская область
		Ярославская область
8.	Русский Север и Арктика	Республика Карелия
		Архангельская область
		Вологодская область
		Мурманская область
9.	Большой Алтай	Республика Алтай
		Алтайский край
		Кемеровская область
10.	Большой Кавказ	Республика Дагестан
		Республика Ингушетия
		Кабардино-Балкарская Республика
		Карачаево-Черкесская Республика
		Республика Северная Осетия — Алания
		Ставропольский край
		Чеченская Республика
11.	Русская Балтика	Калининградская область
12.	Байкал	Республика Бурятия
		Иркутская область

Приложение 2.

Анализ региональных кейсов подготовки

г. Санкт-Петербург

Туристская макротерритория: «Из г. Москвы в г. Санкт-Петербург»

Кадры для туристской отрасли готовят:

- 34 организации среднего профессионального образования;
- 19 организаций высшего образования.

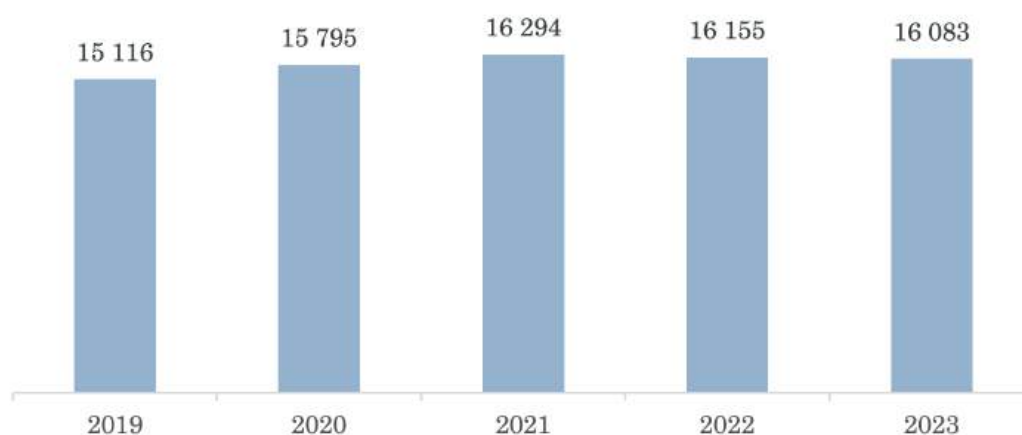
Наличие кластера федерального проекта «Профессионалитет»: нет

Главное:

- объем подготовки кадров для туристической индустрии в Санкт-Петербурге увеличился за последние 5 лет, но данные о динамике приема позволяют прогнозировать сокращение объемов подготовки кадров в ближайшие 2-4 года;
- профильное высшее образование пользуется значительно большей популярностью по сравнению с СПО, но количество бюджетных мест ограничивает объемы подготовки.

Общая численность студентов СПО и ВО, обучающихся на программах подготовки направления «Сервис и туризм» в Санкт-Петербурге, выросла почти на тысячу человек за последние 5 лет: с 15 116 до 16 083 человек (рисунок 7).

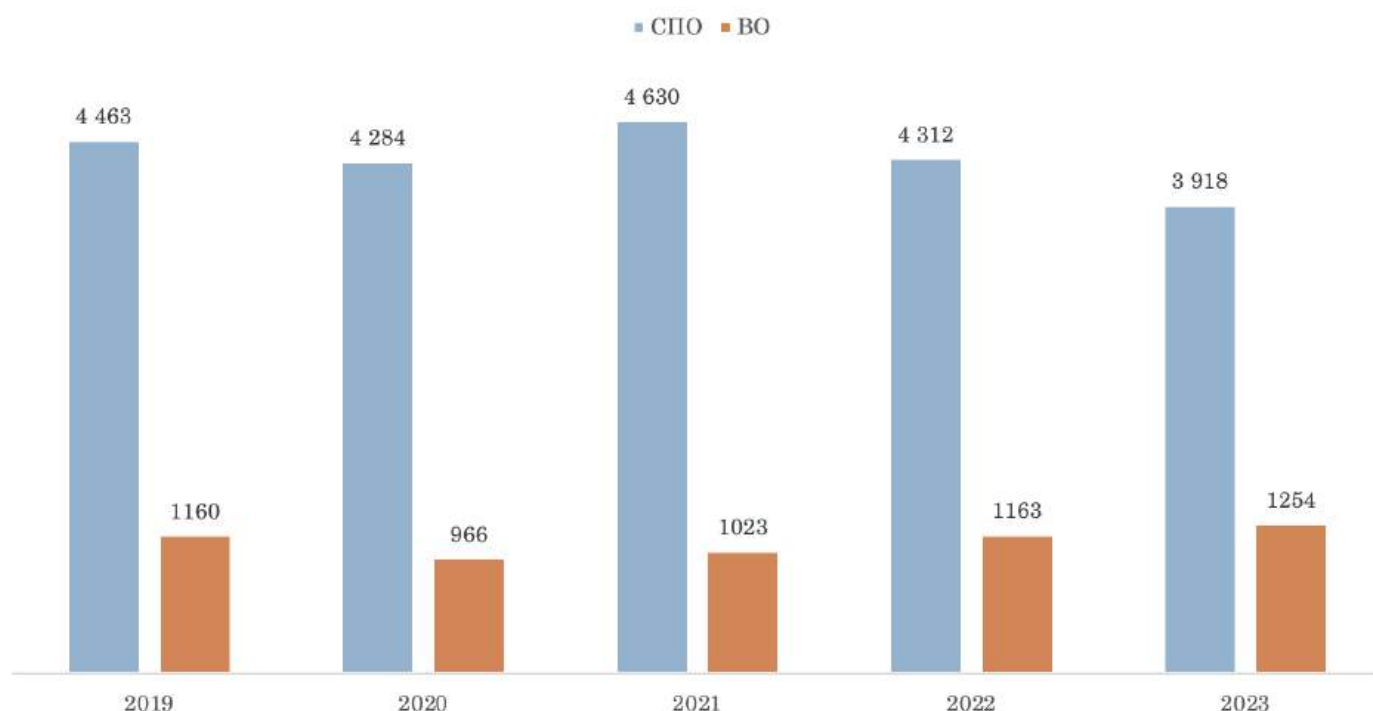
Рисунок 7. Численность обучающихся на программах среднего профессионального и высшего образования в сфере сервиса и туризма в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Однако прием абитуриентов на программы сервиса и туризма в Санкт-Петербурге за последние пять лет постепенно сокращается. В первую очередь это происходит за счет программ СПО (рисунок 8). На программах высшего образования наблюдался небольшой спад в 2020 году, тем не менее к настоящему времени численность приема восстановилась и превзошла доковидные значения.

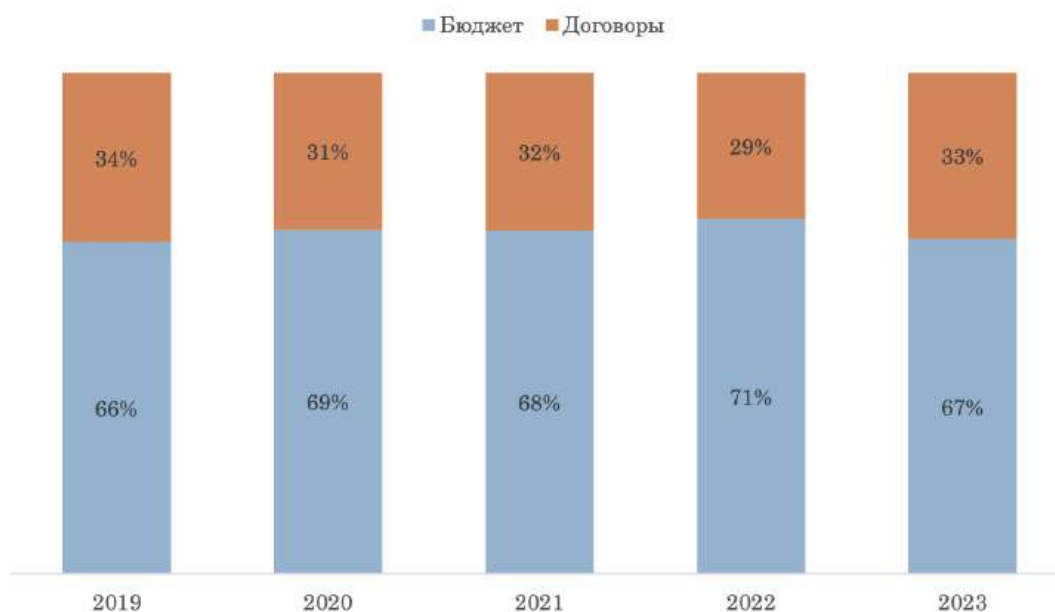
Рисунок 8. Прием на программы сервиса и туризма в Санкт-Петербурге в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Санкт-Петербург отличается сравнительно высоким спросом на платное образование: более 30% поступающих на программы сервиса и туризма обучаются по договорам об оказании платных образовательных услуг (рисунок 9). Оставшаяся доля обучается за счет бюджетных средств. Высокая доля студентов-платников обусловлена как развитой в городе туристической индустрией, так и высоким качеством образования, привлекающим иногородних студентов.

Рисунок 9. Доля поступающих на программы сервиса и туризма СПО и ВО в 2019-2023 гг. по источнику финансирования обучения, %



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Численность выпускников программ сервиса и туризма, выходящих на рынок труда, за период 2019-2023 годов выросла с 3 001 до 3 455 человек (рисунок 10). Увеличение количества выпускников СПО в 2021-2022 годах отчасти нивелировалось сокращением их количества в 2023 году. Количество выпускников программ высшего образования, за исключением 2022 года, находилось на уровне 780-790 человек ежегодно. Таким образом, небольшой прирост в выпускниках обеспечивался преимущественно выпускниками СПО.

Рисунок 10. Численность выпускников программ сервиса и туризма в Санкт-Петербурге в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Число абитуриентов, желающих поступить на программы сервиса и туризма в вузы Санкт-Петербурга, намного превышает количество бюджетных мест: так, конкурс на программы бакалавриата по направлению «Гостиничное дело» в 2023 году составил в среднем 34 человека на место, для программ сервиса — почти 33 человека, для программ туризма — 22 человека на место. Конкурс на места с оплатой стоимости обучения на эти программы составляет от 3 до 8 человек на место (в зависимости от конкретной программы).

Востребованность бюджетных мест в системе СПО Санкт-Петербурга несравнима с конкурсом в бакалавриат, но также достаточно высока: в среднем это 3-4 человека на одно бюджетное место. Единственным исключением из высокого спроса в Петербурге являются места на программах рабочих служащих на договорной основе: как и везде, конкурс на них не превышает 1-2 человека на место.

Уровень занятости выпускников программ сервиса и туризма спустя год после окончания обучения составляет 59% для квалифицированных рабочих и служащих, 64% для специалистов среднего звена и 71% для выпускников бакалавриата. Средние заработные платы выпускников в Санкт-Петербурге — 41 664 руб.

для квалифицированных рабочих и служащих, 45 271 руб. для специалистов среднего звена и 55 922 руб. для выпускников бакалавриата.

Калининградская область

Туристская макротерритория: «Русская Балтика»

Кадры для туристской отрасли готовят:

- 9 организаций среднего профессионального образования;
- 2 организации высшего образования.

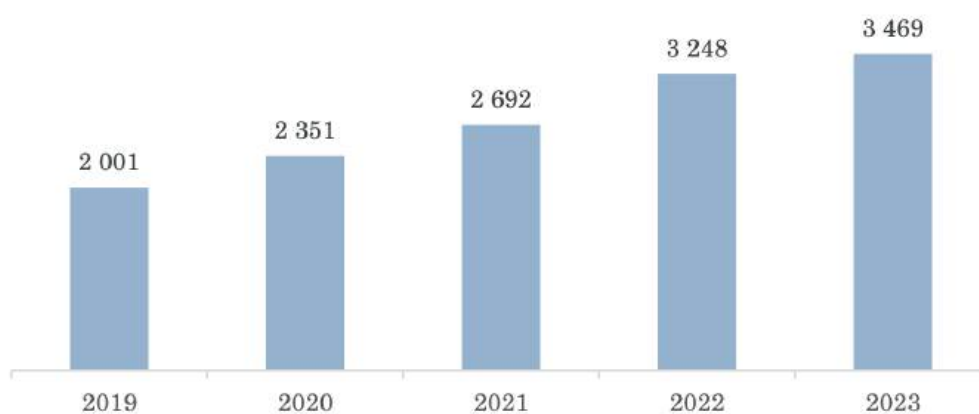
Наличие кластера федерального проекта «Профессионалитет»: нет

Главное:

- объемы подготовки профильных кадров для туристической индустрии в Калининградской области растут, но все еще несопоставимы с ожидаемой кадровой потребностью, которая возникнет в регионе в результате реализации проекта «Белая Дюна» (18 тыс. человек);
- конкурс на платные места в СПО и ВО свидетельствует о потенциале быстрого наращивания кадров при повышении доступности образования;
- наличие более высокого конкурса на платные места по сравнению с конкурсом на бюджет свидетельствует о высокой гетерогенности в имидже имеющих образовательных организаций: образование в некоторых ценится настолько, что за него готовы платить, в других же организациях даже бюджетное образование слабо привлекает абитуриентов.

В Калининградской области отмечается тренд на наращивание общей численности студентов, получающих профессию/специальность в сфере туризма и сервиса. В 2023 г. количество обучающихся на профильных программах достигло 3 469 человек (рисунок 11).

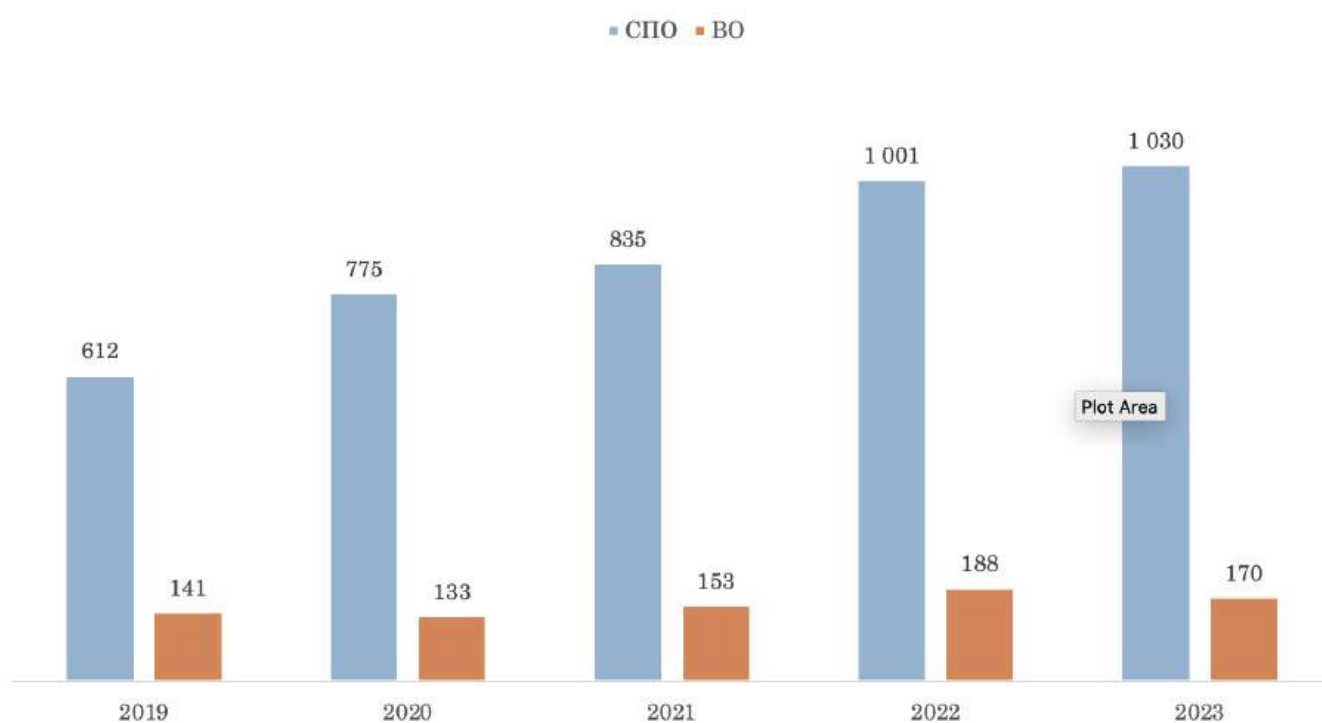
Рисунок 11. Численность обучающихся на программах среднего профессионального и высшего образования в сфере сервиса и туризма в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Прием студентов на программы в сфере сервиса и туризма в Калининградской области за последние пять лет вырос с 753 до 1 200 человек, в основном — за счет программ среднего профессионального образования (рисунок 12). Основной прирост был обеспечен перенаправлением потока абитуриентов, заинтересованных в карьере в общепите, на программу «Поварское и кондитерское дело» (вместо упраздненной программы «Технологии продукции общественного питания» из другого направления подготовки). Однако, за исключением этой программы, тренд на поступление в СПО все равно остается положительным, а прирост составил около 100 человек за пять лет. Программы высшего образования в целом тоже демонстрируют положительную динамику, хотя и не в таком большом объеме.

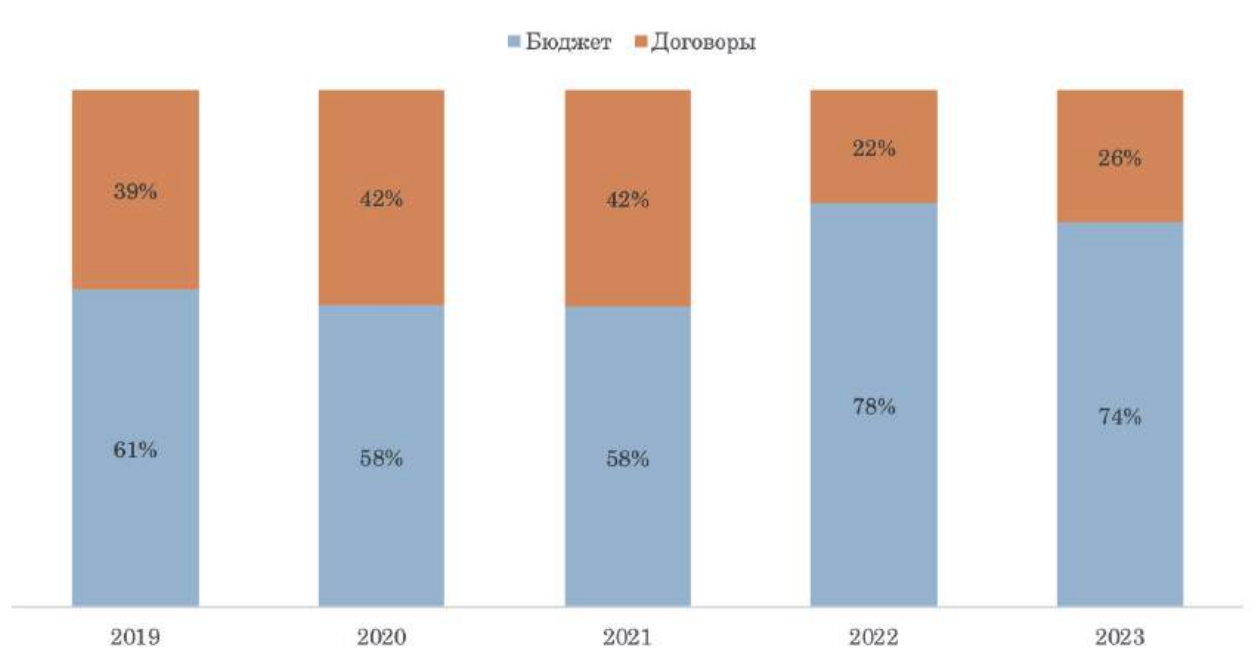
Рисунок 12. Прием на программы сервиса и туризма в Калининградской области в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Количество студентов, обучающихся за счет собственных средств, до недавнего времени составляло примерно 60% общего приема, однако в последние два года доля студентов-бюджетников выросла до 74-78% (рисунок 13). Резкое изменение соотношения бюджетного и платного приемов объясняется отчасти приростом поступающих на массовую программу «Поварское и кондитерское дело», отчасти открытием бюджетного приема на другие программы СПО, в частности на программу «Туризм и гостеприимство».

Рисунок 13. Доля поступающих на программы сервиса и туризма СПО и ВО в 2019-2023 гг. по источнику финансирования обучения, %



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Численность выпускников программ сервиса и туризма в Калининградской области к 2023 году возросла до 524 человек, и это преимущественно выпускники программ среднего профессионального образования: численность выпускников вузов в это время незначительно снижалась (рисунок 14). Таким образом, общий приток свежих кадров в местную индустрию туризма и сервиса в последние годы становится больше за счет выпускников колледжей.

Рисунок 14. Численность выпускников программ сервиса и туризма в Калининградской области в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Самой востребованной специальностью в регионе остается программа бакалавриата по направлению «Гостиничное дело»: конкурс на бюджетное место по этой программе в 2023 году составил 24 человека на место. Востребованность программ «Сервис» и «Туризм» в два раза меньше, но все еще довольно высока: 13 человек на одно бюджетное место.

Средний конкурс на программы СПО в Калининградской области составляет около 5 человек на одно бюджетное место по программам ППССЗ и около 2 человек по программам ППКРС.

Интересно, что Калининградская область — один из немногих регионов, где конкурс на платные места превышает конкурс на бюджетные места, причем как по программам высшего, так и по программам среднего профессионального образования. Прием на места с оплатой стоимости обучения в регионе очень небольшой, несмотря на огромное количество поданных заявлений: в среднем 5 человек на место в СПО и до 52 человек на место в ВО.

Уровень занятости выпускников программ сервиса и туризма в Калининградской области через год после окончания обучения составляет 58% для квалифицированных рабочих и служащих, 64% для специалистов среднего звена и 66% для выпускников бакалавриата. Средний уровень заработной платы — 30 399 руб. для квалифицированных рабочих и служащих, 29 840 руб. для специалистов среднего звена и 42 614 руб. для выпускников бакалавриата.

Краснодарский край

Туристская макротерритория: «Восточный Юг России»

Кадры для туристской отрасли готовят:

- 79 организаций среднего профессионального образования;
- 11 организаций высшего образования.

Наличие кластера федерального проекта «Профессионалитет»: есть

Базовая организация: Краснодарский торгово-экономический колледж

Предприятия-партнеры:

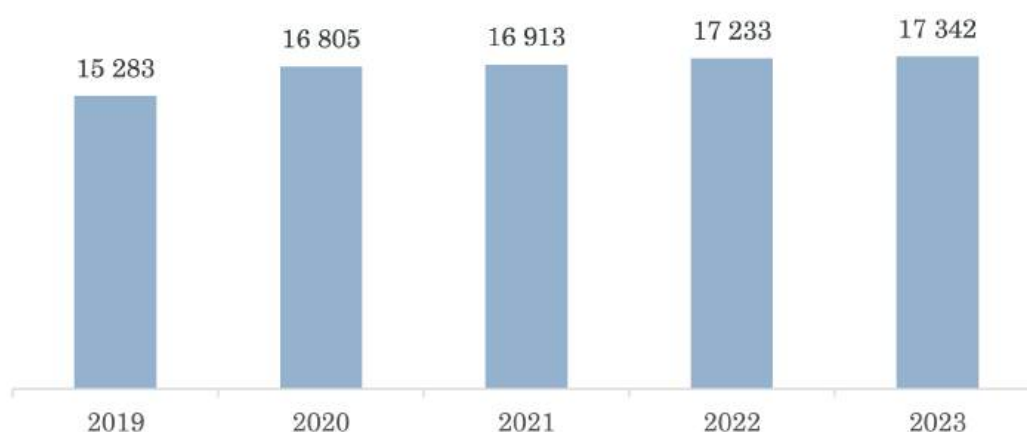
ООО «Группа отелей «Легенда», ООО «Анприс», ООО «Томми» (ресторан Tommu Lee), ООО «Дубки» («Мадьяр Гриль»), ООО «Пражечка», ООО «ИСТОЧНИК ВКУСА» (Ресторан «Духан»), ООО «Ливадия», ООО «Любимые гости», Кафе «Бумбараш», ГУК КК «Гостиничный Комплекс» (Platan)

Главное:

- объемы подготовки профильных кадров для сервиса и туризма в Краснодарском крае демонстрируют тренд на увеличение;
- потенциальная проблема для покрытия дополнительной кадровой потребности в Краснодарском крае — сравнительно низкий уровень официального трудоустройства выпускников профильных профессий и специальностей.

Количество студентов, обучающихся по программам подготовки по направлению «Сервис и туризм» в Краснодарском крае, в последние три года превысило 17 тысяч человек (рисунок 15).

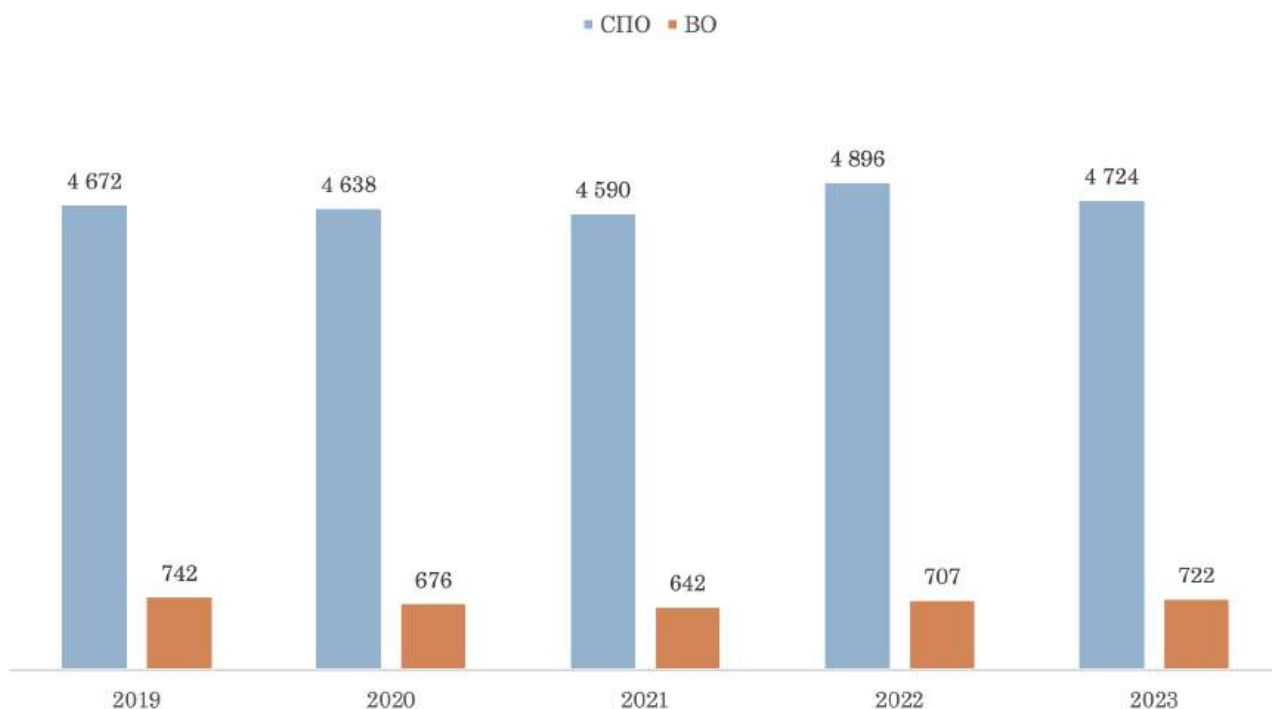
Рисунок 15. Численность обучающихся на программах среднего профессионального и высшего образования в сфере сервиса и туризма в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Численность приема на программы в сфере сервиса и туризма в Краснодарском крае в период 2019-2023 годов оставалась в диапазоне 5 200-5 600 человек (рисунок 16); из них количество поступающих на программы ВО составляет менее тысячи человек.

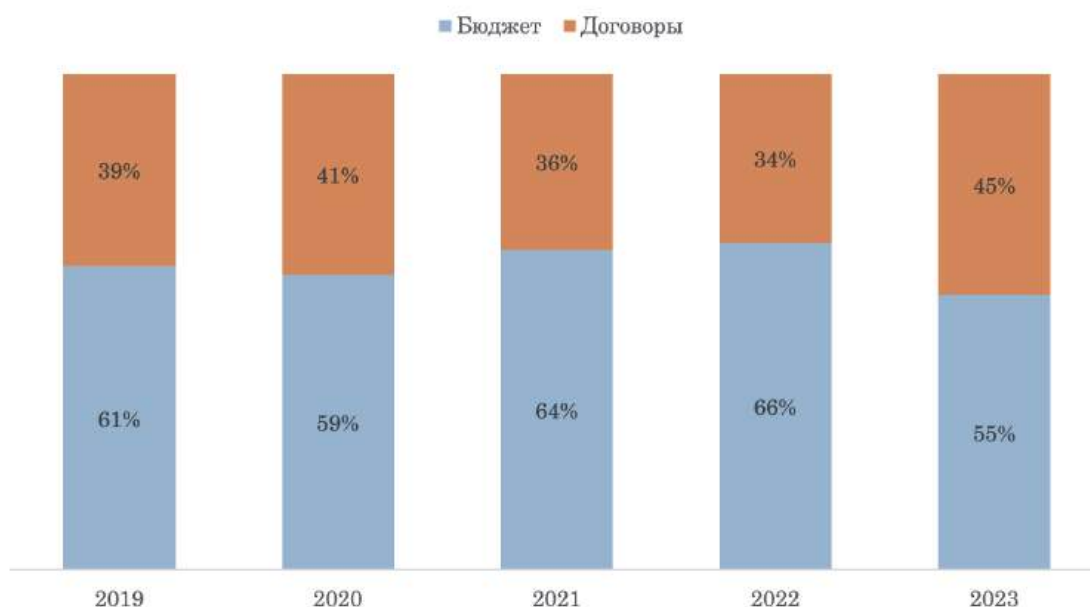
Рисунок 16. Прием на программы сервиса и туризма в Краснодарском крае в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

В Краснодарском крае значительная часть поступающих обучается по договорам об оказании платных образовательных услуг: за последние пять лет доля поступающих на договорное основе составляла от 34 до 45% в 2023 году (рисунок 17). Увеличение доли студентов-платников происходит в основном за счет открытия платного приема на новые программы: например, на объединенную программу «Туризм и гостеприимство» в 2023 году.

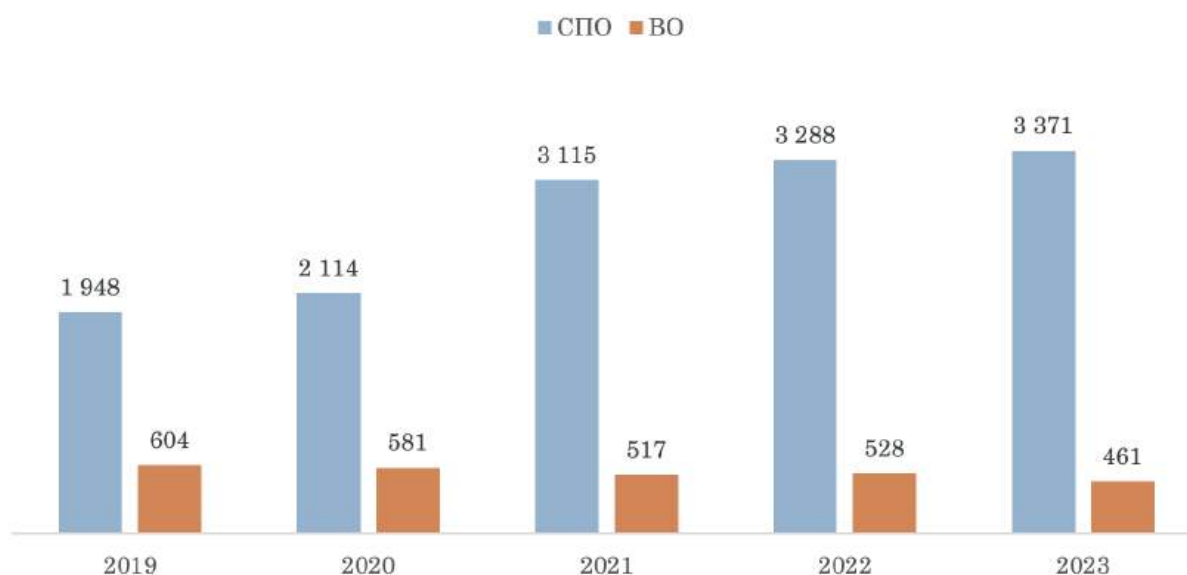
Рисунок 17. Доля поступающих на программы сервиса и туризма СПО и ВО в 2019-2023 гг. по источнику финансирования обучения, %



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Общая численность выпускников программ сервиса и туризма в Краснодарском крае за последние пять лет возросла с 2 500 до 3 800 человек, хотя значительная часть этого роста объясняется перестройкой структуры образовательных программ в СПО (рисунок 18). Реальный приток новых кадров в индустрию туризма и сервиса региона увеличивается примерно на 100 человек ежегодно.

Рисунок 18. Численность выпускников программ сервиса и туризма в Краснодарском крае в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

О высоком спросе на программы туризма и сервиса в Краснодарском крае можно судить по конкурсу. Наиболее востребованными программами, как обычно, являются программы бакалавриата «Гостиничное дело», «Сервис», «Туризм» — конкурс на бюджетное место по ним составляет 14-15 человек. Места с оплатой стоимости обучения в высшем образовании также являются довольно востребованными: конкурс в 2023 году составил 8-9 человек на место. Спрос на программы специалистов среднего звена в регионе тоже довольно высок: в среднем это 4-5 человек на одно бюджетное место и 2-3 человека на места с оплатой стоимости обучения. На места по программам подготовки рабочих и служащих претендуют около 3 человек в случае бюджетного и около 2 человек в случае платного приема.

Выпускники программ сервиса и туризма Краснодарского края через год после окончания обучения трудоустроены в 50% случаев, если это выпускники СПО, и в 68% случаев, если это выпускники бакалавриата. Размеры средних заработных плат составляют 33 617 руб. для квалифицированных рабочих и служащих, 33 888 руб. для специалистов среднего звена и 45 750 руб. для окончивших бакалавриат.

Приморский край

Туристская макротерритория: «Дальний Восток»

Кадры для туристской отрасли готовят:

- 38 организаций среднего профессионального образования;
- 3 организации высшего образования.

Наличие кластера федерального проекта «Профессионалитет»: есть

Базовая организация: Владивостокский государственный университет

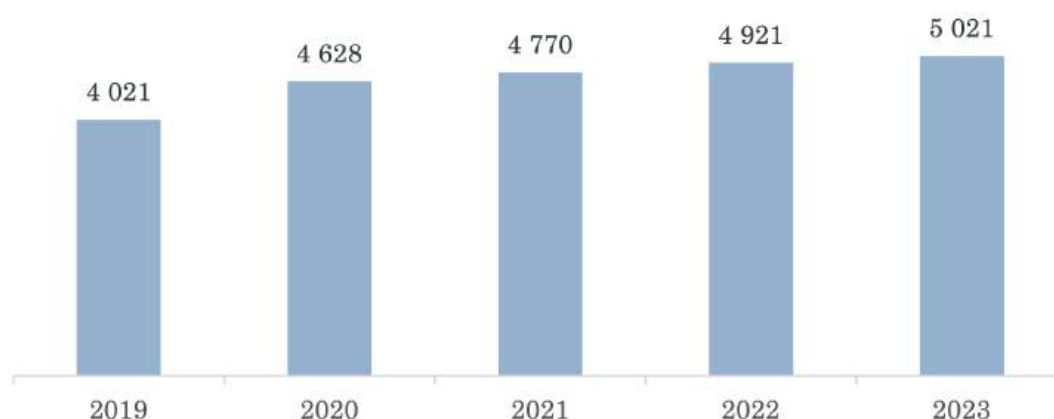
Предприятия-партнеры: ООО «Джи1 Интертейнмент», ООО «Нова», АНО «Туристско-информационный центр Приморского края», АО «Приморское агентство авиационных компаний», ООО «Диалог народов-1», ООО «Техностафф», ООО «Батони», ООО «ДВ Фрегат Аэро», ООО «Пять вкусов», ООО «Ресторация», ИП Ницора А. В., ИП Пестов Е. В., ИП Аксентьева О. А., ООО «Лотс», ООО «Бэкерри-М», АО «МК «Бурный», АО «МГК «Золотой рог», ООО «АБ Девелопмент»

Главное:

- объемы подготовки профильных кадров для сервиса и туризма в Приморском крае демонстрируют тренд на увеличение;
- в Приморском крае у системы среднего профессионального образования (основного поставщика кадров для туризма и сервиса) отмечается очень низкая привлекательность среди абитуриентов — это проблема, требующая дополнительного исследования и выработки специальных решений;
- для Приморского края характерен низкий (ниже среднего по России) уровень трудоустройства профильных выпускников СПО.

Общая численность студентов программ сервиса и туризма в Приморском крае за последние пять лет выросла с 4 до 5 тысяч человек (рисунок 19).

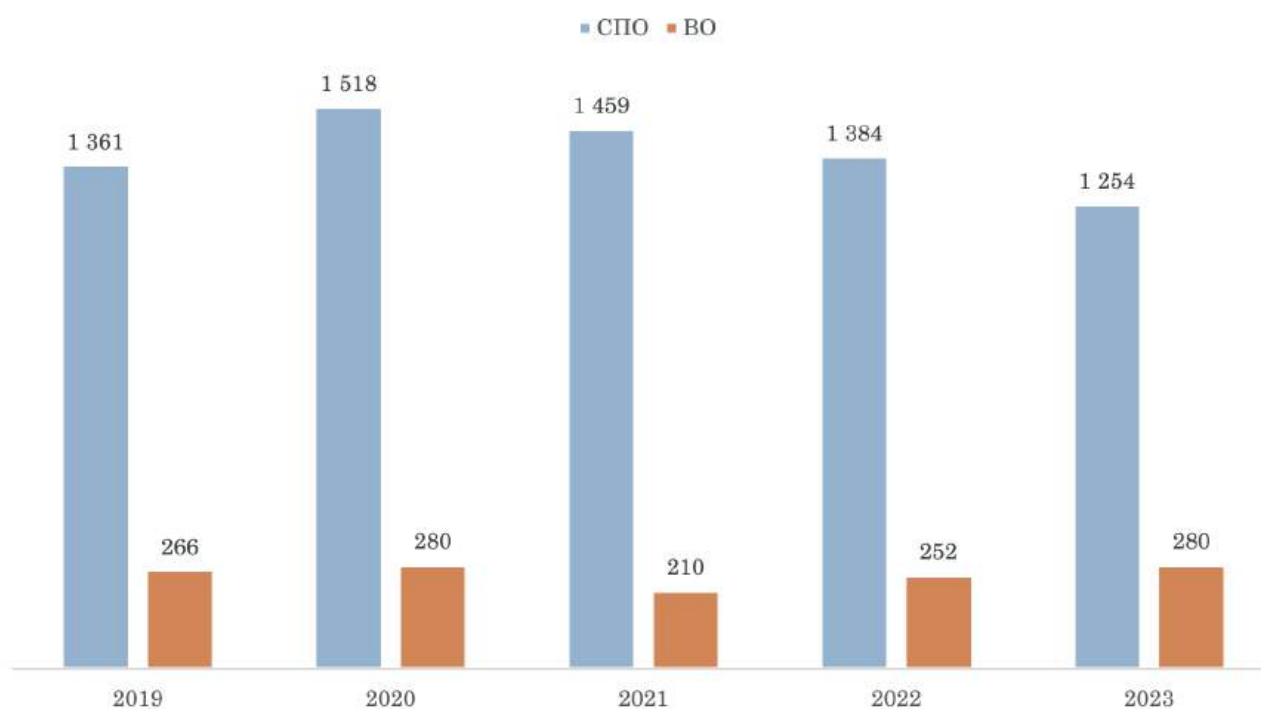
Рисунок 19. Численность обучающихся на программах среднего профессионального и высшего образования в сфере сервиса и туризма в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Прием на программы сервиса и туризма в Приморском крае в последние годы сокращается: если в 2020 году численность поступающих составила 1 798 человек, то к 2023 году она уменьшилась до 1 534 человек. Колебания численности приема для высшего образования не так существенны, однако сокращение приема в системе СПО значительно влияет на общую ситуацию с подготовкой кадров в регионе (рисунок 20).

Рисунок 20. Прием на программы сервиса и туризма в Приморском крае в 2019-2023 гг., человек

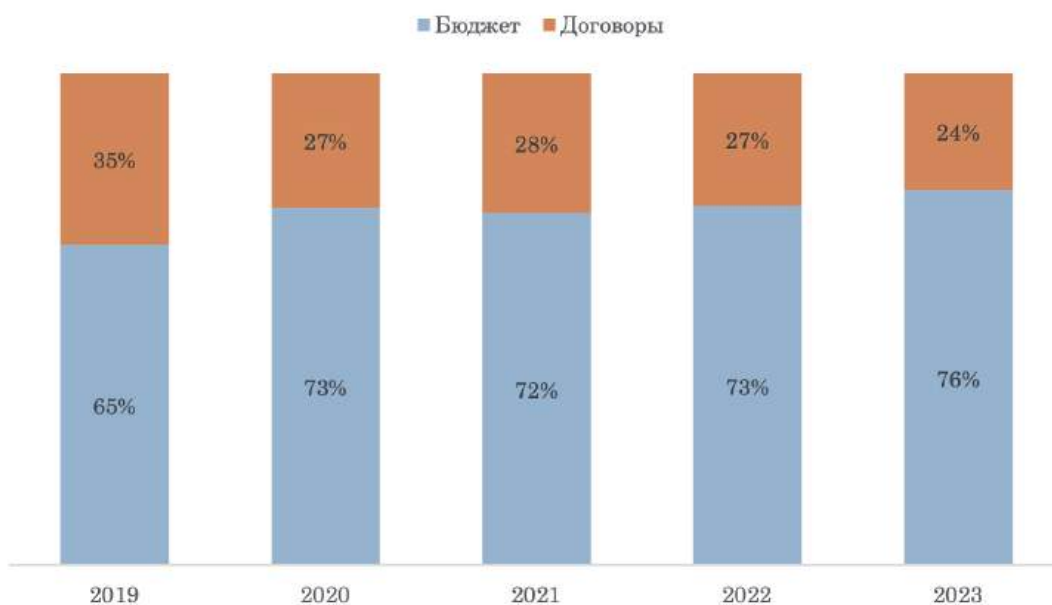


Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Соотношение бюджетного и платного приема в Приморском крае за последние пять лет изменилось в пользу поступающих на бюджет: если в 2019 году доля поступивших на бюджетные места составляла 65%, то к 2023 году она возросла до 76% (рисунок 21).

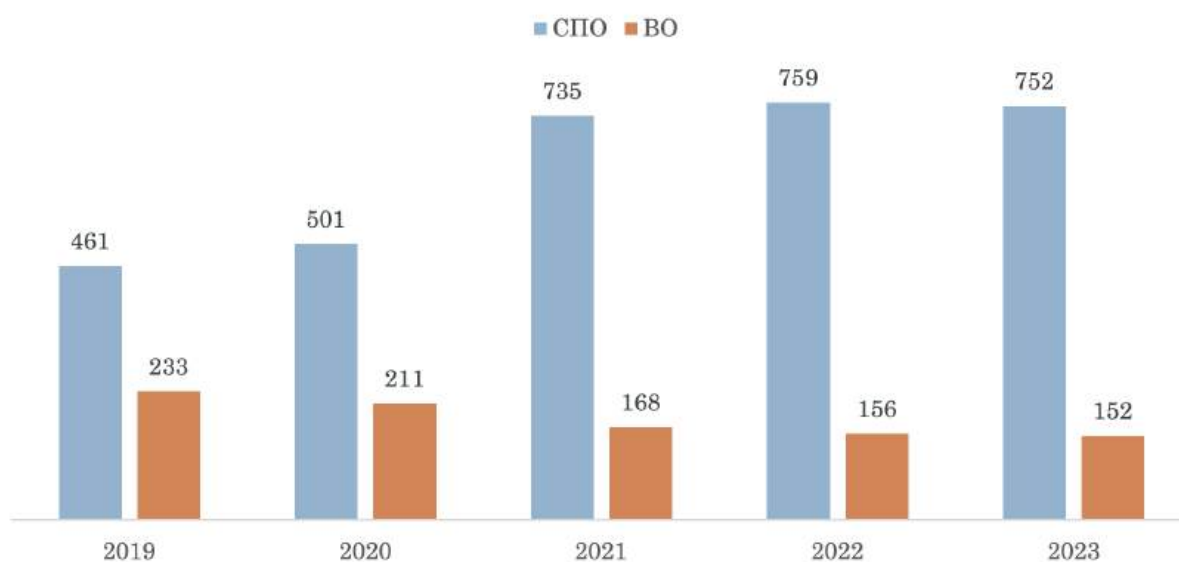
Совокупный выпуск кадров для сферы сервиса и туризма в Приморском крае за последние пять лет вырос с 700 до 900 человек. При этом данный рост произошел почти исключительно за счет перестройки программ подготовки в системе СПО; тренд по программам высшего образования в регионе отрицательный: количество выпускников в последние годы стабильно сокращалось и к 2023 году составило 152 человека (рисунок 22). Эта ситуация не является уникальной и встречается в ряде других регионов: приток новых кадров в индустрию туризма за последние годы вырос, но основную часть этого потока теперь составляют выпускники СПО.

Рисунок 21. Доля поступающих на программы сервиса и туризма СПО и ВО в 2019-2023 гг. по источнику финансирования обучения, %



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Рисунок 22. Численность выпускников программ сервиса и туризма в Приморском крае в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Спрос на программы ВО в Приморском крае остается высоким: в 2023 году 19 человек претендовали на одно бюджетное место по программе «Туризм», 11 человек — по программе «Сервис» и, наконец, 27 человек — по программе «Гостиничное дело». Конкурс на места с оплатой стоимости обучения в высшем образовании в целом находится на сопоставимых значениях.

Программы среднего профессионального образования в Приморском крае являются не очень востребованными; на 2023 год единственным исключением стала программа ПССЗ «Туризм и гостеприимство» с конкурсом 4 человека на бюджетное место; конкурс на остальные программы СПО в сфере туризма и сервиса не превышает 1 человека на место.

Уровень занятости выпускников программ сервиса и туризма через один год после окончания обучения составляет 49% для квалифицированных рабочих и служащих, 48% для специалистов среднего звена и 65% для выпускников бакалавриата. Средний уровень заработных плат в Приморском крае составляет 32 941 руб. для квалифицированных рабочих и служащих, 31 071 руб. для специалистов среднего звена и 58 155 руб. для окончивших бакалавриат.

Республика Татарстан

Туристская макротерритория: «Большая Волга»

Кадры для туристской отрасли готовят:

- 59 организаций среднего профессионального образования;
- 9 организаций высшего образования.

Наличие кластера федерального проекта «Профессионалитет»: 3 единицы

Базовая организация: Международный колледж сервиса

Предприятия-партнеры: АО «Булочно-кондитерский комбинат», НКО «Ассоциация рестораторов и отельеров г. Казани и Республики Татарстан», АО «Департамент продовольствия и социального питания» г. Казани, ООО «Кондитер», ООО «УСПЕХ+»

Базовая организация: Набережночелнинский технологический техникум

Предприятия-партнеры: ООО «АЙЭФСИЭМ ГРУПП», АО «Эссен Продакшн АГ», ООО «АГРОСИЛА. ЧЕЛНЫ-МПК»

Базовая организация: Чистопольский сельскохозяйственный техникум им. Г. И. Усманова

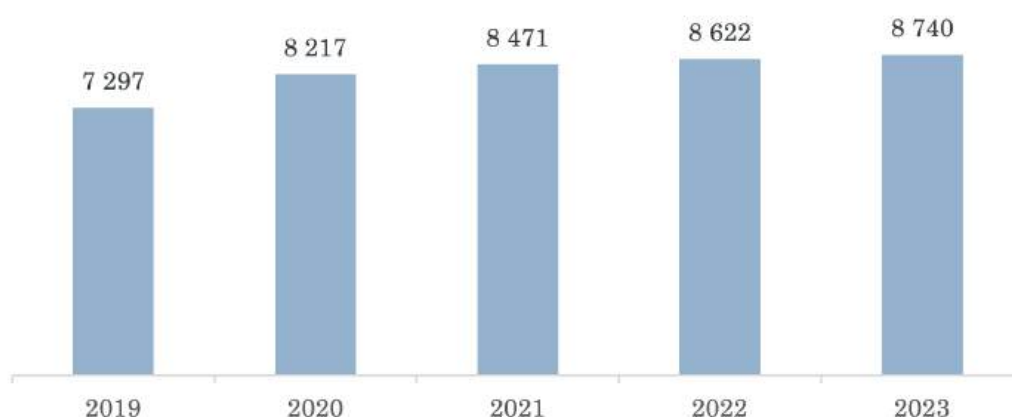
Предприятия-партнеры: ООО «Агрофирма «Чистопольская», ПО «Черемшанское заготовительное производственное объединение», ООО «Эдем - Алексеевское районное потребительское общество», ООО «ГрейтСтрой»

Главное:

- объемы подготовки профильных кадров для сервиса и туризма в Республике Татарстан демонстрируют тренд на увеличение;
- Республика Татарстан отличается наиболее высоким (по сравнению со средним по России и другими анализируемыми кейсами) уровнем трудоустройства профильных выпускников СПО.

Контингент студентов программ сервиса и туризма в Республике Татарстан за последние пять лет увеличился с 7 297 до 8 740 человек (рисунок 23).

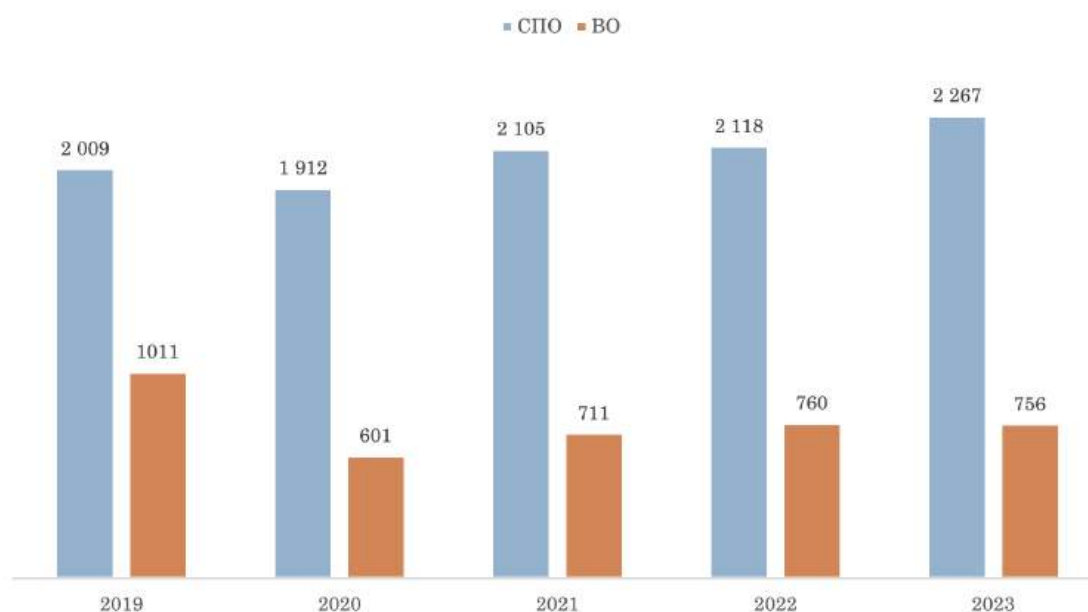
Рисунок 23. Численность обучающихся на программах среднего профессионального и высшего образования в сфере сервиса и туризма в 2019-2023 гг., человек



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

В 2020 году прием на программы высшего образования в регионе резко сократился: если в 2019 году на программы сервиса и туризма в ВО поступили 1 000 человек, то в 2020 году – всего 600 (рисунок 24). Из-за этого общий ежегодный прием на программы сервиса и туризма, несмотря на рост приема в системе СПО, в целом восстановился до значений 2019 года (3 тысячи человек) только в 2023 году.

Рисунок 24. Прием на программы сервиса и туризма в Республике Татарстан в 2019–2023 гг., человек

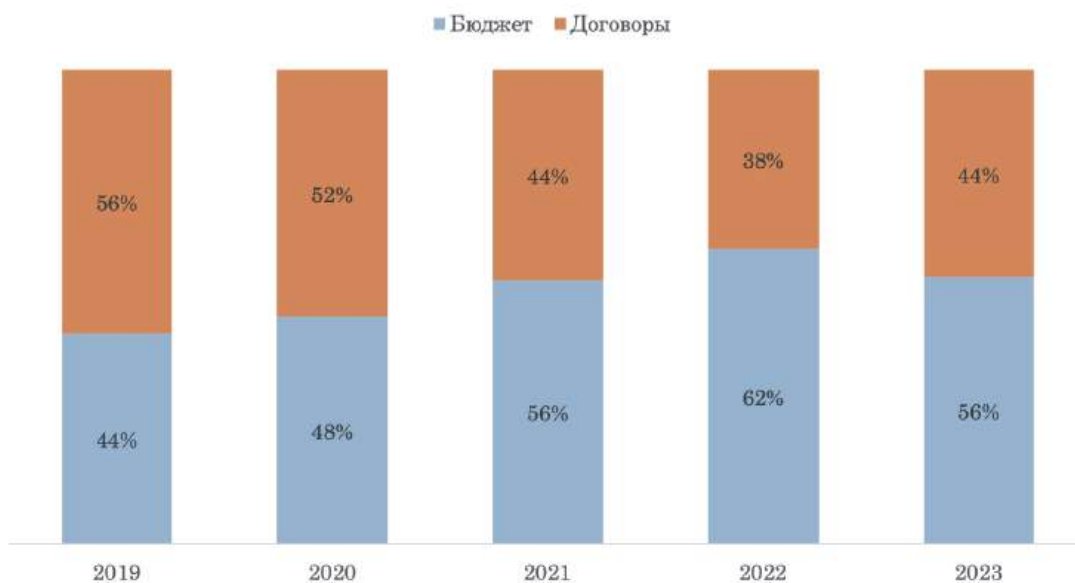


Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

До недавнего времени доля платного приема в Республике Татарстан превышала долю бюджетного (рисунок 25). К 2022 году процент поступающих на бюджетные места по направлениям сервиса и туризма вырос до 62%, однако в 2023 году снова сократился до 56%. Высокая доля студентов-платников в регионе объясняется большим количеством вузов, готовящих кадры для туристической отрасли, так как доля платного приема в вузах традиционно значительно выше, чем в колледжах и техникумах.

Количество выпускников программ СПО в сфере сервиса и туризма в Республике Татарстан лишь в последние три года заметно превысило количество выпускников вузов (Рисунок 26). Но даже сейчас процент выпускников ВО в регионе очень высок: около трети всех кадров для сферы туризма в Республике получают диплом о высшем образовании.

Рисунок 25. Доля поступающих на программы сервиса и туризма СПО и ВО в 2019-2023 гг. по источнику финансирования обучения, %



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Рисунок 26. Численность выпускников программ сервиса и туризма в Республике Татарстан в 2019-2023 гг., чел.



Источник: данные форм федерального статистического наблюдения СПО-1 и ВПО-1 за соответствующие годы.

Несмотря на большое количество вузов в регионе, востребованность программ бакалавриата в Республике Татарстан очень высока: конкурс на одно бюджетное место в 2023 году здесь составил 21 человек на место по программам Гостиничное дело, 19 человек – по программам Сервис и 31 человек на место – по программам Туризм. Места с оплатой стоимости обучения менее популярны, но все еще пользуются спросом: конкурс на платное место по программам Гостиничное дело составляет 9 человек на место, по программам Сервис – 5 человек на место, по программам Туризм – 9 человек на место.

Количество программ СПО в Республике Татарстан невелико, и конкурс на не очень высок: в среднем это 2-3 человека на бюджетное место по программам подготовки специалистов и 2 человека на бюджетное место по программам рабочих и служащих. Конкурса на места с оплатой стоимости обучения в СПО региона фактически нет.

Занятость выпускников программ сервиса и туризма через после окончания обучения находится на уровне 65% в случае квалифицированных рабочих и служащих, 58% в случае специалистов среднего звена и 71% в случае выпускников бакалавриата. Средний уровень заработных плат в Татарстане равен 34 618 руб. для квалифицированных рабочих и служащих, 33 716 руб. для специалистов среднего звена и 47 686 руб. для окончивших бакалавриат.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Большие данные для развития туризма: Сбераналитика, 04.2024.
2. Стратегическая сессия у Председателя Правительства Российской Федерации М. В. Мишустина «Национальный проект «Туризм и гостеприимство»: Министерство экономического развития, 2024.
3. Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 № 2439 (ред. от 27.05.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_405703/ (дата обращения: 02.07.2024).
4. Путешественников заложили в план. — URL: <https://expert.ru/goroda/puteshestvennikov-zalozhili-v-plan/> (дата обращения: 02.07.2024).
5. Корпорация «Туризм.РФ» представила первый этап мастер-плана туристической территории «Белокуриха Горная». — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/news/korporatsiya-turizm-rf-predstavila-pervyy-etap-master-plana-turisticheskoy-territorii-belokurikha-go/> (дата обращения: 02.07.2024).
6. Мастер-план Тобольска: портал. — URL: <https://tobolsk-city.ru/master-plan/> (дата обращения: 04.07.2024).
7. Мастер-план Петропавловска-Камчатского. — URL: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/urban/polls/retropavlovsk-kamchatskiy/> (дата обращения: 04.07.2024).
8. Счетная палата назвала регион почти с 300 туристами на один номер в отеле. — URL: <https://www.rbc.ru/business/03/09/2024/66d5a2269a794799d6b81131> (дата обращения: 04.07.2024).
9. РСТ: число глэмпингов в России в 2024 году вырастет как минимум до 700. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizma/rst-chislo-glempingov-v-rossii-v-2024-godu-vyrastet-kak-minimum-do-700.html> (дата обращения: 05.07.2024).
10. РСТ: в России летом 2023 года туристов принимают более 400 глэмпингов — Туризм || Интерфакс Россия. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/rst-v-rossii-letom-2023-goda-turistov-prinimayut-bolee-400-glempingov> (дата обращения: 05.07.2024).
11. Внутренний туризм в России: не стоим на месте. — URL: <https://b1.ru/upload/sprint.editor/1d5/zwy7km03kqtn21mjnal9aok1zk4s4as/b1-asi-tourism-in-russia-survey-june-2024.pdf> (дата обращения: 07.07.2024).
12. Паспорт национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». — URL: https://economy.gov.ru/material/file/da6490a6b838998e49df2556be17aaff/NP_Turizm_i_industriya_gostepriimstva.pdf (дата обращения: 08.07.2024).
13. Паспорт федерального проекта «Развитие туристической инфраструктуры». — URL: https://economy.gov.ru/material/file/46af81ad27ae6ba3e5e2eeb317a51acf/FP_Turisticheskaya_infrastruktura.pdf (дата обращения: 08.07.2024).
14. Паспорт федерального проекта «Повышение доступности туристических продуктов». — URL: https://economy.gov.ru/material/file/f022d5ac0620cc57cd021e757924ab90/FP_Dostupnost_turisticheskogo_produkta.pdf (дата обращения: 08.07.2024).
15. Паспорт федерального проекта «Совершенствование управления в сфере туризма». — URL: https://economy.gov.ru/material/file/90a99dfdb4c58a5dcd0044e9ca5ff383/FP_Sovershenstvovanie_upravleniya.pdf (дата обращения: 08.07.2024).

16. Новая Анапа. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/novaya-anapa/> (дата обращения: 10.07.2024).
17. Проект курорта «Новая Анапа» планируют реализовать до 2032 года. — URL: <https://ki-news.ru/news/proekt-kurorta-novaya-anapa-planiruyut-realizovat-do-2032-goda/> (дата обращения: 10.07.2024).
18. Парк «Три вулкана». — URL: <https://investkamchatka.ru/projects/sozдание-kurorta-park-tri-vulkana/> (дата обращения: 11.07.2024).
19. Парк «Три вулкана». — URL: <https://visitkamchatka.ru/park-tri-vulkana/> (дата обращения: 11.07.2024).
20. Парк «Три Вулкана». — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/park-tri-vulkana/> (дата обращения: 11.07.2024).
21. Байкальская слобода. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/bajkalskaya-sloboda/> (дата обращения: 11.07.2024).
22. Масштабный туристический комплекс «Байкальская слобода» появится в Иркутском районе. — URL: <https://www.ogirk.ru/2024/06/07/masshtabnyj-turisticheskij-kompleks-bajkalskaja-sloboda-pojavitsja-v-irkutskom-rajone/> (дата обращения: 12.07.2024).
23. Белокуриха Горная. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/belokurikha-gornaya/> (дата обращения: 12.07.2024).
24. Белая Дюна. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/belaya-dyuna-russkaya-baltika/> (дата обращения: 12.07.2024).
25. Казань марина. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/kazan-marina/> (дата обращения: 12.07.2024).
26. Долина Айна. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/dolina-ayna/> (дата обращения: 13.07.2024).
27. Лагонаки. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/lagonaki/> (дата обращения: 13.07.2024).
28. Турьев Хутор. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/turev-khutor/> (дата обращения: 13.07.2024).
29. Кондуки. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/konduki/> (дата обращения: 13.07.2024).
30. Абрау-Дюрсо. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/abrau-dyurso/> (дата обращения: 13.07.2024).
31. Санкт-Петербург марина. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/sankt-peterbug-marina/> (дата обращения: 14.07.2024).
32. Ярославская Ривьера. — URL: <https://xn--g1abnnjg.xn--p1ai/territories/yaroslavskaya-rivera/> (дата обращения: 20.09.2024).
33. Russen M., Dawson M., Madera J.M. Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years // *International Journal of Hospitality Management*. — 2021. — Vol. 95. — Gender diversity in hospitality and tourism top management teams. — P. 1-11.
34. Рынок труда в HoReCa: аналитика и ключевые тренды. — URL: <https://hh.ru/article/31990> (дата обращения: 03.07.2024).
35. Разработчик интеллектуальных туристических систем. — URL: <https://atlas100.ru/catalog/turizm-i-gostepriimstvo/razrabotchik-intellektualnykh-turisticheskikh-sistem/> (дата обращения: 12.09.2024).
36. Леонидовна Д. Н., Викторовна Б. А. Влияние антропогенных факторов на качество байкальской воды // *Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость*. — 2022. — Т. 12. — № 4 (43). — С. 539-545.

37. Правительство Камчатского края ведет работу по поиску и ликвидации источников антропогенного воздействия на Авачинский залив. — URL: <https://www.kamgov.ru/news/pravitelstvo-kamcatskogo-kraa-vedet-rabotu-po-poisku-i-likvidacii-istocnikov-antropogennogo-vozddejstvia-na-avacinskij-zaliv-34746> (дата обращения: 11.07.2024).

38. Плотность населения Российской Федерации на 1 января 2019 года. — URL: <http://www.gis.gks.ru/StatGis2015/Viewer/?05285969-ec60-e911-8f04-c52edb349072> (дата обращения: 12.07.2024).

39. Анисимова К. В., Владимирская А. А., Дудырев Ф. Ф., Емелина Н. К., Мальцева В. А., Лопатина М. В., Рожкова К. В., Рощин С. Ю., Смолярчук Е. Д., Травкин П. В. Выпускники среднего профессионального образования на российском рынке труда // XXIV Ясинская (Апрельская) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества/ред. С. Ю. Рощин. — Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — С. 148.

40. Емелина Н. К., Рожкова К. В., Рощин С. Ю., Солнцев С. А., Травкин П. В. Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы // XIII Ясинская (Апрельская) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. — Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — С. 160.

41. Туризм. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 19.07.2024).

42. Статистическая информация: высшее образование — URL: <https://www.minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 20.08.2024).

43. Статистика: среднее профессиональное образование — URL: https://edu.gov.ru/activity/statistics/secondary_prof_edu (дата обращения: 20.08.2024).

44. Трудоустройство и зарплаты выпускников по образовательным организациям — URL: https://tochno.st/datasets/graduates_university (дата обращения: 15.08.2024).

