

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

**21 – 23 июня 2012**

**Российский потенциал в действии**  
**ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ**  
**ЭКОНОМИКИ И ТУРИЗМА**  
**Панельная дискуссия**

**21 июня 2012 — 16:00 – 17:15, Павильон 8, Зал 8.3**

**Санкт-Петербург, Россия**

**2012**

**При поддержке ОАО «Курорты Северного Кавказа»**

**Модератор:**

**Андрей Волков**, Ректор, Московская школа управления «СКОЛКОВО»

**Выступающие:**

**Клеменс Берендсен**, Член совета директоров, Гаагская школа гостиничного бизнеса

**Изабель Гарана**, Директор Европейского региона, World Tourism Organization Network (UNWTO)

**Александр Хлопонин**, Полномочный представитель Президента Российской Федерации в Северо-Кавказском федеральном округе

**Алексей Невский**, Генеральный директор, ОАО «Курорты Северного Кавказа»

**Джон Шоул**, Президент, Институт качества сервиса

**Участники дискуссии:**

**Джон Бич**, Старший исследователь, руководитель, Центр прикладных исследований спорта и туризма, Университет Ковентри

**Сергей Белоусов**, Старший партнер-основатель, Runa Capital

**Александр Федулин**, Ректор, ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса»

**Арсен Каноков**, Глава, Кабардино-Балкарская Республика

**Ольга Куценко**, Председатель координационного совета по Северному Кавказу, Ассоциация молодых предпринимателей России

**Магомедсалам Магомедов**, Президент Республики Дагестан

**Таймураз Мамсуров**, Глава, Республика Северная Осетия-Алания

**Рашид Темрезов**, Глава Карачаево-Черкесской Республики

**Юнус-Бек Евкуров**, Президент, Республика Ингушетия

**Валерий Зеренков**, Губернатор, Ставропольский край

**А. Волков:**

Уважаемые коллеги, добрый день!

Меня зовут Андрей Волков. Я являюсь ректором Московской школы управления «Сколково» и сегодня буду модерировать нашу сессию.

Позвольте мне представить участников сегодняшней нашей дискуссии. У нас сбалансированная панель: примерно трое на трое. Российскую часть представляют: Алексей Анатольевич Невский, руководитель корпорации «Курорты Северного Кавказа»; Александр Алексеевич Климов, заместитель министра образования и науки Российской Федерации; Александр Геннадьевич Хлопонин, полномочный представитель президента в Северо-Кавказском федеральном округе. Теперь я хотел бы представить Изабель Гарана — директора Европейского региона Всемирной туристской организации. В нашей панели также участвуют господин Клеменс Берендсен, член совета директоров Гаагской школы гостиничного бизнеса, Нидерланды, и от Соединенных Штатов — президент Института качества сервиса Джон Шоул. Уважаемые коллеги, у нас сегодня крайне непростая тема, потому что она касается сразу двух очень больших сфер. Первая — это сфера человеческого капитала. И вот уже который Форум подряд, Петербургский форум считает эту тему одной из ведущих тем для конкурентоспособности нашей страны и конкурентоспособности стран в мире. С другой стороны, мы сегодня будем говорить о Кавказе — нестандартном, очень богатом и очень интересном регионе нашей страны. И эти две сферы должны сойтись в нашей дискуссии. Так что сегодня перед нами задача двойной сложности.

Я хотел бы начать нашу дискуссию, предоставив слово Александру Геннадьевичу Хлопонину, и услышать его мнение о том, какие проблемы и вызовы стоят на повестке дня в отношении Кавказа и что мы должны сделать в ближайшие годы, для того чтобы изменить ситуацию к лучшему.

**А. Хлопонин:**

Большое спасибо. Прежде всего я хотел бы поприветствовать всех участников этой дискуссии, поприветствовать руководителей субъектов федерации Северо-Кавказского федерального округа, которые сегодня с большой заинтересованностью участвуют и в данной панели дискуссии, и вообще в Петербургском экономическом форуме. Мне бы хотелось начать наш сегодняшний разговор с поздравления корпорации Северного Кавказа с очередным успехом. Вот уже на протяжении нескольких лет программа развития курортов Северного Кавказа занимает ведущее место на одном из самых серьезных экономических форумов Российской Федерации, да и за пределами нашей страны, — на Санкт-Петербургском экономическом форуме. Я думаю, мы прекрасно помним, как это все начиналось: Дмитрий Анатольевич Медведев, являясь президентом нашей страны, дал старт проекту и открыл эту дискуссию, задав определенную динамику развития территории. С того времени нам удалось кое-что сделать, достичь определенных результатов. И я хочу сказать, что неспроста на сегодняшнем Экономическом форуме в Санкт-Петербурге, где основной темой является развитие человеческого капитала, инвестиций в человека, мы сегодня в таком формате обсуждаем определенные подходы к созданию лифтов, к развитию человеческого капитала именно на Северном Кавказе. Вы знаете, что сегодня стратегия социально-экономического развития Северного Кавказа, проект «Курорты Северного Кавказа», предусматривает достаточно большие инвестиции, как государственные, так и частные. В рамках этой программы мы планируем создание свыше 300 000 новых рабочих мест, и это для нас очень амбициозная задача. Мы уже стартовали с нашими проектами: на сегодняшний день сформирована корпорация «Курорты Северного Кавказа»; государство, выполняя свои обязательства, уже внесло в уставной капитал 5 миллиардов долларов, и буквально в ближайшее время будет докапитализация еще на 9 миллиардов рублей. Общий объем докапитализации в ближайшие годы планируется увеличить до 60 миллиардов. Это в основном инвестиции, которые пойдут на развитие

внутренней инфраструктуры, плюс это те ресурсы, которые будут выделяться частными компаниями на развитие внешней инфраструктуры. Мы готовимся к тому, чтобы иметь возможность предложить частному инвестору, как якорному, так и любому инвестору, непосредственные площадки, на которых они могли бы активно реализовывать проекты по развитию курортов.

Но, как выясняется, одна из самых сложных задач, стоящих перед нами, — обеспечение курорта рабочими местами, квалифицированными кадрами. Что немаловажно, хотелось бы, безусловно, создать определенный лифт именно для нашей местной молодежи, для ребят, которые живут на территории Северо-Кавказского федерального округа. Повторюсь: интеграция местных жителей в реализацию этого проекта, означает как создание определенных лифтов, так и создание условий для развития малого и среднего предпринимательства непосредственно в рамках развития курортов. Это очень непростая задача.

Вы знаете, что буквально на днях состоялось заседание правительственной комиссии по социально-экономическому развитию Северо-Кавказского федерального округа, которую теперь возглавляет председатель правительства Дмитрий Анатольевич Медведев. Мы обсуждали различные вопросы, и в организационном плане принято решение о создании в рамках правительственной комиссии специальной рабочей группы как раз по вопросам, связанным с развитием системы образования, системы подготовки кадров для обеспечения курортов Северного Кавказа соответствующими специалистами. Как известно, уже приступил к работе Северо-Кавказский федеральный университет, и в этом году мы планируем осуществить первый набор студентов. Одним из направлений обучения станет подготовка квалифицированных кадров для нашего курортного бизнеса, для развития курортов Северного Кавказа.

К декабрю мы готовим определенный набор предложений. Поставлена задача к 1 декабря вынести на рассмотрение правительства государственную программу по развитию Северо-Кавказского федерального округа уже с

конкретными показателями, конкретными цифрами. Таким образом, уже с 2013 года мы должны приступить к реализации различных направлений, и одной из самых сложных задач для нас будет, в том числе, подготовка кадров, создание определенных лифтов для молодых специалистов.

Задача оказалась достаточно сложная. Мы сейчас сталкиваемся с двумя важными вопросами, на которые надо найти ответ. Я надеюсь, в сегодняшней дискуссии мы услышим рекомендации и предложения экспертов и всех заинтересованных лиц. Главный вопрос: как распределяются функции? Что должно сделать для подготовки кадров государство, а что должен взять на себя частный инвестор, который планирует развивать определенный сегмент экономики, вкладывать деньги? Конечно, у инвестора должна быть определенная заинтересованность: чтобы бизнес процветал, нужно иметь квалифицированные кадры. Что будет происходить? Будем привозить кадры откуда-то или попытаемся здесь, на территории проекта, готовить соответствующих специалистов? В России уже созданы определенные условия: функционируют Олимпийский университет, Северо-Кавказский федеральный университет, есть и другие достаточно серьезные институты, которые уже готовы переориентироваться на потребности, в том числе, Северного Кавказа. По оценкам наших экспертов, в частности западных, с подготовкой развития этого направления мы отстаем уже года на два. Мы должны были раньше обеспечить подготовку соответствующих специалистов и экспертов. Но мы в России, и мы умеем быстро догонять. То, что нормальное общество проходит за сто лет, мы обычно за десять лет пробегаем. Разные бывают последствия, но мы надеемся, что постепенно справимся с поставленными задачами.

Второй вопрос, очень интересный: как сделать так, чтобы, создав необходимые образовательные институты, задав международные стандарты, избежать ситуации, при которой подготовленные нами специалисты все равно будут уезжать и искать себе применение не на территории Северного Кавказа, а в других местах. Как сделать так, чтобы удержать специалистов

непосредственно на наших проектах, чтобы они оставались? Потому что потребность в квалифицированных специалистах существует не только на Северном Кавказе, но во всей индустрии, по всему миру.

Таковы, в общем и целом, проблемы, которые мы сегодня хотели бы обсудить. Я с большим удовольствием выражаю благодарность нашей базовой компании, которая взяла на себя проект под названием «Курорты Северного Кавказа». Нам бы очень хотелось выслушать экспертное мнение по данному вопросу.

**А. Волков:**

Спасибо, Александр Геннадьевич. Я надеюсь, что мы сегодня сможем услышать экспертные точки зрения по тем вопросам, которые вы поставили на повестку дня: что государево, а что частное должно быть в этом деле. Поверьте мне, это важно не только для Кавказа, не только для курортов. Это вообще такой философско-глобальный вопрос в образовании, который сейчас актуален во всем мире. А с другой стороны, по аналогии с тенденцией brain drain, утечкой мозгов, можно обозначить, перефразируя Вас, тенденцию qualification drain. Да, людей мы подготовили, но если у них не будет классной, интересной работы, мы их потеряем. В лучшем случае они останутся внутри России, в худшем — уедут за ее пределы. Два нетривиальных вопроса, которые стоят и перед туристической индустрией, и перед теми, кто готовит специалистов, и перед регулятором этой сферы.

В нашей панели есть интеллектуальный капитал для работы над этой задачей. Я хочу попросить Алексея Анатольевича Невского, генерального директора компании «Курорты Северного Кавказа», точно и прицельно сказать, каков масштаб деятельности, с какого масштаба проблемой мы имеем дело, осуществляя такую обширную программу — даже не единственный проект, а целую программу — на Северном Кавказе. Прошу Вас.

**А. Невский:**

Спасибо.

Уважаемые коллеги, я хочу в своем выступлении коротко остановиться на тех задачах, которые компания «Курорты Северного Кавказа» решает при подготовке концептуального подхода к проблеме обеспечения туристического кластера трудовыми ресурсами. Фактически мы приступили к делу уже порядка 9—10 месяцев назад, получив от Александра Геннадьевича соответствующее поручение о разработке концепции. Сейчас эта работа, в принципе, близка к завершению, поэтому в своем выступлении я коротко освещу основные подходы к решению задачи, как они нам видятся. Дальше мы обменяемся мнениями, и по итогам сегодняшней дискуссии компания «Курорты Северного Кавказа» рассчитывает внести в правительство свои предложения, которые, надеемся, будут поддержаны.

Два слова о значимости туризма в мировом развитии экономики. Не буду убеждать в очевидном — что это хорошо, что это развивает экономику и является неким драйвером экономического развития. Назову цифры: более 9% мирового ВВП — это вклад туризма, и порядка 8,7% занятости в мировой экономике — тоже сфера туризма. Цифры достаточно убедительные. Недавно мы общались с мексиканским Национальным фондом развития туризма (Fonatur), были на сессии Всемирного совета по путешествиям и туризму, который проходил в Мексике. Президент Мексики привел следующие показатели: зависимость экономики Мексики от нефти 30 лет назад была около 65%, сейчас за счет развития туризма и смежных отраслей она составляет 16%. Тоже достаточно яркие, впечатляющие факты. Туризм на 1 миллион долларов США, вложенных в туристическую отрасль, точнее, потраченных туристами, дает прирост рабочих мест в 6 раз больший, чем, например, в автомобильной промышленности, то есть это очень эффективное вложение.

Вернемся к проблеме обеспечения проекта туристического кластера трудовыми ресурсами на Северном Кавказе. Александр Геннадьевич упомянул о достаточно высоких требованиях: в перспективе к 2025—2030



годам, то есть к периоду реализации проекта, должно быть создано 300 тысяч рабочих мест. Сейчас ситуация следующая: регион в трудовом плане избыточно богатый — порядка 400 тысяч человек могут быть вовлечены в трудовой процесс в ходе развития экономики региона, и не только туркластера. Но после 2018 года покрыть потребности проекта туристического кластера станет уже невозможно, и к 2024 году дефицит, по нашим оценкам, составит почти 200 тысяч человек. Возникнет реальная угроза дефицита кадров, и это касается не только туристического кластера, но и всех отраслей экономики Северо-Кавказского региона. Будет нехватка доступной рабочей силы не только в количественном, но и в качественном отношении: можно сказать, что на данный момент образование не полностью соответствует требованиям экономики. Пора задуматься, начать принимать меры по решению проблем, которые возникнут в обозримом будущем. Этой цели и служит концепция, разработка которой сейчас близка к завершению. Хочу отметить, что низкое качество работы обусловлено отсутствием стандартов подготовки работников туристической отрасли, отсутствием оптимальных образовательных программ, а также недостатком мотивации у людей к работе в туристической отрасли, недостатком, скажем так, имиджевой составляющей. При разработке концепции были определены основные цели. В первую очередь мы исходили из того, что кадровый рынок не должен ограничивать и тормозить рост туристического бизнеса. Следующий постулат: население, работающее в туристической отрасли, должно обладать необходимой квалификацией и личностными характеристиками, востребованными в туристической индустрии. Далее: создание механизмов карьерного роста для продвижения работников; создание открытой доступной информационной системы по развитию отрасли; создание государством благоприятных социальных условий для работы в туристической отрасли — это налоговые льготы, медицинское обеспечение и так далее. Не уходя в детали, изложу основные выводы и предложения, к которым мы пришли в результате работы.

Первое: предлагается создать отраслевую образовательную ассоциацию (ее тоже можно назвать словом «кластер»), объединяющую информационно-ресурсные и научно-производственные базы учебных заведений, участвующих в подготовке необходимых кадров. Цель — обеспечив обмен информацией между учебными заведениями, уйти от дублирования каких-либо наработок и затрат на разработку учебных программ. Повысится и взаимодействие, кооперация, между различными учебными заведениями, высшими и средне-специальными.

Далее хочу отметить, что очень важным, по нашему мнению, моментом является идея корпоративного университета, то есть создание на базе одного из ведущих, лидирующих, лучших учебных заведений региона единого драйвера процесса в области подготовки кадров — я бы так назвал этот образовательный центр. Александр Геннадьевич, в частности, упомянул Северо-Кавказский федеральный университет — возможно, именно это учебное заведение могло бы стать таким корпоративным вузом. Такой университет должен иметь достаточно мощный преподавательский коллектив и исходить из потребностей бизнеса, реального бизнеса, который давал бы импульс для подготовки и корректировки учебных программ. Это очень важный момент — чтобы учебные программы отвечали потребностям бизнеса, а не выросли из неких умозаключений теоретического характера. Тот же университет может и должен взять на себя вопросы переподготовки кадров, включая и преподавательский состав. Базовые условия — это создание современных программ обучения с учетом международного опыта. Это первое. Второе — обучение для начала самих преподавателей на основе современных международных материалов и стандартов в области услуг и гостеприимства, отрасли гостеприимства, как это называется в широком смысле. Такой университет, как я уже сказал, мог бы стать проводником международного опыта, а дальше уже эта компетенция, эти знания могли бы распространяться по учебным заведениям, которые готовят студентов для туристической отрасли в других регионах. Причем предлагается, что обучение

и подготовка идут, начиная от низового звена сотрудников, необходимых для работы в туристической отрасли, и заканчивая высшим руководящим звеном.

Следующий важный момент — развитие идеи открытых программ учебных заведений. Речь идет, по существу, о системе постоянно действующих курсов повышения квалификации. При этом учащиеся должны иметь возможность выбора места, времени, технологии обучения и возможность записаться на мастер-классы к определенным преподавателям, в том числе специалистам, приезжающим из-за рубежа на чтение тех или иных лекций и курсов.

Еще один ключевой вопрос — применение механизмов внутреннего производственного обучения. Говоря о подготовке специалистов в области гостеприимства, можно уверенно утверждать, что это сфера образования, где необходим приоритет практики над теорией. Процесс обучения надо выстроить таким образом, чтобы акцентировать именно практику, в том числе практику в зарубежных отелях, в зарубежных центрах, которые могут являться примером организации туристического бизнеса, чтобы эта практика стояла во главе угла. Можно сто раз рассказать студенту о том, как должен работать хороший отель, но пока он сам не посетит с десяток крупнейших мировых курортов и не увидит, как работают международные отельные сети, он не поймет, как это работает в деталях. Как говорится, дьявол в мелочах, и здесь очень важно, чтобы люди начинали с малого, хотя бы с опыта горничной, прошли такие стажировки и узнали, каково должно быть качество сервиса, что называется, на собственной шкуре, на собственном примере.

Далее я хотел бы отметить важный вывод, к которому мы пришли: необходимо внедрять механизмы дистанционного обучения онлайн с применением современных компьютерных технологий. За последнее десятилетие эта процедура стала намного легче. Процесс дистантного, заочного обучения несколько дискредитирован своим качеством, тем не менее, это современный метод, который используется во всем мире. Я думаю, что для молодых людей, которые часто не имеют возможности выехать в более крупные города, но проживают как раз в регионах развития объектов туристического кластера — в

селах, в небольших городках, дистанционное обучение — это хороший способ пополнить свои знания и влиться в качестве трудового ресурса в проект туристического кластера. Единственное, нужно очень внимательно следить за качеством дистантного образования, как и любого иного. И для этого мы предлагаем такой орган, как отраслевой центр оценки и сертификации. Фактически это система аутсорсинговых экзаменов, когда студент, прошедший обучение в корпоративном университете, дистантное обучение или обучение в каких-либо средне-специальных учебных заведениях по специальностям, связанным с туркластером, должен пройти оценку и сертификацию независимым «надстроечным» органом. Последний мог бы располагаться, например, в Кавминводах, в регионе, который выдвигал бы определенные стандарты — стандарты качества. Как управляющая компания особых экономических зон, мы изучим возможность заключать с инвесторами определенные обязывающие документы и соглашения: инвестор, приходя в отельный бизнес, будет обязан принимать на работу сертифицированных сотрудников, с тем чтобы обеспечить высокий стандарт качества обслуживания. Тогда в формате общественной организации или при поддержке государства, возможно, и с нашим участием, на базе этого центра сертификации проводилась бы политика единого качественного стандарта международного уровня, потому что задача развития туркластера предполагает создание российских курортов международного класса обслуживания. Этот подход оценки, сертификации — один из ключевых элементов. Он гарантирует соответствие специалиста в области туристической деятельности определенным требованиям, о которых я говорил.

В завершение хочу сказать, что люди не пойдут работать в туристическую индустрию — к сожалению, это показывает и опрос общественного мнения, — пока нет позитивного имиджа туристической отрасли и туристического бизнеса вообще. Если профессия не престижна ей, конечно, не пойдут обучаться в массовом порядке. Получается замкнутый круг. Я считаю, надо идти по пути развития и

реализации той концепции, о которой я говорил. С другой стороны, нужны просто имиджевые мероприятия, связанные с повышением престижа туристической отрасли. Когда в бизнес придут крупные, серьезные отельные сети, когда придут мировые бренды со своим уровнем зарплаты и социальных гарантий для сотрудников, со своими карьерными лифтами, то, конечно, молодежь увидит, насколько эта работа интересна, престижна и значима. Думаю, не мне вам объяснять, насколько интересно и престижно для молодежи на Северном Кавказе будет поехать, например, в командировку, на стажировку за границу и посмотреть, как работают мировые бренды в этом бизнесе. Я уверен, подобные меры создадут большой ажиотаж вокруг образования, получаемого в туристическом бизнесе.

И самый последний момент, в общем, уже за рамками моего выступления, потому что я сконцентрировался на задачах, лежащих в области обеспечения кадрами туристического кластера. Очень важно отметить, что этот разрыв в кадровом обеспечении курортов Северного Кавказа, который образуется после 2018 года, касается и смежных профессий. Это сельское хозяйство, транспорт, всевозможные производственные профессии легкой промышленности и все, что связано со смежным обеспечивающим производством.

Мы должны понимать, что если мы не ответим на этот вызов и не начнем уже сейчас готовить необходимое число специалистов в области того же сельского хозяйства, транспорта и так далее, то весь эффект для экономики, который создаст туристический кластер Северного Кавказа, уйдет в те регионы, которые уже сейчас имеют хорошую базу. Например, сельское хозяйство достаточно мощно развито в Краснодарском крае. Получится так, что мы создадим туристический кластер, а заказы на сельскохозяйственную продукцию и рабочие места начнут прибавляться в уже и так достаточно развитой отрасли сельского хозяйства того же Краснодарского края. И так во всем. Нам нужно уже сейчас понимать перспективы, и не просто понимать, а вырабатывать — конечно же, при государственной поддержке — конкретный

механизм, конкретный план действий и мероприятий по созданию кадрового потенциала в смежных отраслях, не только в туристической отрасли.

Спасибо за внимание.

**А. Волков:**

Спасибо, Алексей Анатольевич. Слушая Вас, можно сказать, что образовательная повестка корпорации должна быть сопоставима, по меньшей мере, со строительно-эксплуатационной повесткой корпорации.

**А. Невский:**

Да, это точно.

**А. Волков:**

Какой широкий масштаб деятельности Вы нарисовали. Теперь я хотел бы взглянуть на проблему с другой стороны и пригласить к дискуссии представителя Всемирной туристской организации госпожу Изабель Гарана. Мой вопрос будет следующий. Александр Геннадьевич справедливо сказал: туризм — это теперь глобальная индустрия. И, кстати, Владимир Владимирович в своем сегодняшнем выступлении несколько раз подчеркнул: нравится нам это или не нравится, за последние 25 лет мы оказались в глобальном мире. Это случилось на наших глазах. Так вот, первое: как себя чувствует глобальная индустрия туризма? Что в ней является мейнстримом? Не опаздываем ли мы, когда формируем те или иные подходы и виды туристической деятельности? Может быть, мы упускаем что-то важное? И второе. Я не уверен, что Вы персонально глубоко погружены в информацию о наших планах, о планах Российской Федерации в области Северного Кавказа, но все же: ждут ли нас на этом рынке? С одной стороны, несомненно, Кавказ — уникальный культурный, климатический, географический ландшафт. Очень редкий и очень интересный. А с другой стороны, нельзя сказать, что туристы

по всему миру выстраиваются в очередь, чтобы туда поехать. Как это все выглядит с точки зрения Вашей организации? Прошу Вас.

### **И. Гарана:**

Большое спасибо. Добрый день, дамы и господа, заместитель министра, уважаемые участники панелей! Прежде всего, позвольте мне передать вам самые теплые пожелания от господина Талеба Рифая, генерального секретаря ЮНВТО. То, что мы получили приглашение на такой престижный форум, — большая честь и удовольствие для него.

Мы очень тесно связаны с Российской Федерацией и очень плотно работаем вместе. Нашим российским партнером является Федеральное агентство по туризму, это наши постоянные коллеги. У нас очень тесное сотрудничество с Россией. Россия является одним из самых важных членов нашей организации; я вижу, что здесь развивается целый ряд проектов, и потенциал российской индустрии туризма будет расти.

Что сегодня происходит в мировой индустрии туризма? Господин Невский уже называл некоторые впечатляющие цифры: туризм является основным стимулятором роста экономики и занятости. Вполне естественно, что он составляет 9% мирового валового внутреннего продукта. В Европе это третий по объему вид экономической деятельности после банковских операций и строительства. Это очень важный источник рабочих мест, потому что на его долю приходится 8% общей мировой занятости. Каждое рабочее место в секторе туризма создает до двух новых рабочих мест в других секторах. Туризм — это очень мощный двигатель создания рабочих мест, более того, он играет важную роль в международной торговле. Экспорт от международного туризма, в том числе от пассажирских перевозок, в 2011 году превысил 1,3 триллиона долларов США. С экономической точки зрения, прошлый год не был годом особого подъема, и, тем не менее, мы получили от туризма 1,3 триллиона долларов. Так что это очень важный сектор, и в ближайшие годы он останется таковым. В 2012 году мы прогнозируем увеличение на 2—4%, но мы

должны пересмотреть свой прогноз, поскольку динамика туризма уже в первый месяц этого года оказалась выше, чем предполагалось. Кроме того, в прошлом году мы начали работать над прогнозом на период до 2014 года. Потенциал этой отрасли в предстоящие годы огромен. Следует принять во внимание, что в 2012 году, в октябре или ноябре, мы должны достичь важной вехи. Границы будет пересекать один миллиард международных туристов, один миллиард пассажиров в год, то есть одна седьмая всего населения мира, и это произойдет в текущем году. Мы должны учитывать, что в 2012 году международные границы пересечет один миллиард человек. В 2014 году — как я Вам говорила, мы уже запустили прогноз — международные границы пересечет 1,8 миллиарда туристов. В одной только Европе будет 750 миллионов международных туристов в год, почти три четверти миллиарда.

Нам нравится называть эти цифры, так как они показывают важность работы в области туризма, важность поддержки этой отрасли для экономического роста всех стран. Все страны мира, безусловно, делают большую ставку на индустрию туризма. Брендовые стратегии всех стран в большой степени сосредоточены на том, чтобы сделать туризм своим брендом, потому что через развитие туризма вы можете показать гостям основные особенности своей страны. Кроме того, люди, посетившие вашу страну в качестве туристов, впоследствии становятся лучшими посланниками вашей страны. Поэтому очень отранно видеть, как Россия улучшает свою индустрию туризма и как идет развитие этой индустрии в различных сегментах.

В Европе очень важным становится сегмент зимнего туризма. Мне довелось много путешествовать, у меня было много встреч в других странах, и многие страны по целому ряду причин делают ставку на зимний туризм. Во-первых, это очень хороший способ корректировки сезонности. Во многих странах, особенно в той части Европы, откуда родом я сама — в западных и средиземноморских странах, существует проблема сезонности, поэтому они очень хотят начать развивать зимний туризм.



Важную роль в предстоящие годы будет играть горный туризм, и, конечно же, мы призываем вас развивать этот сектор. Вы несомненно можете рассчитывать на нашу поддержку.

Меня просили немного рассказать о главных проблемах и тенденциях в индустрии туризма. Я уделю основное внимание Европе, так как это мой регион, я являюсь директором Европейского региона Всемирной туристской организации (ЮНВТО). Европа является туристическим объектом номер один во всем мире, с точки зрения как входящего, так и исходящего рынка. В 2011 году Европу посетило 502 миллиона международных туристов, 41% всех международных туристов мира. Рост туризма в Европе в 2011 году составил 6%, но я должна вам сказать, что лидером индустрии туризма стали Центральная и Восточная Европа. Особенно выдающиеся показатели продемонстрировала Россия. Сейчас Россия занимает 13-е место среди наиболее важных туристических объектов. Тринадцатая позиция в мире — это немало. В прошлом году Россию посетили почти 28 миллионов туристов; рост по сравнению с предыдущим годом выражается двузначным числом: около 12%. Многие страны также смотрят на Россию как на исходящий рынок. Россия является одной из самых известных крупных стран, поэтому вся Европа старается заполучить туристов из России, так как российские туристы очень ценятся за рубежом.

На днях я слушала должностных лиц, ответственных за развитие туризма в моей стране (я испанка). Они ожидают увеличения этого рынка на 40%, поэтому все очень надеются на Россию, все очень хорошо знают, что здесь происходит. Для России тоже очень полезно увеличение исходящего рынка. Чем больше россиян выезжает из страны, чем больше россиян путешествует, тем активнее продвижение вашей страны на международной арене, тем больше о ней узнают за рубежом, что увеличит число людей, приезжающих в вашу страну.

Конечно, мы являемся туристическим направлением номер один в мире; по прогнозам, до 2013 года наши показатели будут расти в среднем на 1,8% в

год. Это означает, что в Европе ожидается на 30 миллионов туристов больше ежегодно. Мы будем увеличивать свой рынок туризма. Но это только прогноз. Мы должны очень много сделать для того, чтобы прогноз стал реальностью: Европа сталкивается с очень острой конкуренцией других стран, других регионов, которые улучшают свою работу в области туризма. В сфере туризма работают все, вот почему многие страны изо всех сил борются за то, чтобы стать такими же мощными туристическими объектами, каким является сейчас Европа. Именно поэтому очень важно работать над региональным подходом. Президент Путин был очень конкретен, когда говорил об этом в своем вступительном слове: региональное сотрудничество — это очень мудро и важно, и Россия очень много работает над этим вопросом. Таким же образом ЮНВТО старается работать с другими странами, значительно расширяя региональное сотрудничество.

Мы должны учитывать ряд факторов. В Европе происходят демографические изменения, влияющие на нашу отрасль. Сегодня люди начинают путешествовать рано. Среди путешествующих много молодежи. Продукция зимнего и природного туризма в значительной степени ориентирована на молодых туристов. Глобальное развитие является ключевым для конкуренции на глобализованном рынке, именно поэтому очень важно понимать свою специфику, то, чем мы отличаемся от других туристических направлений. Если не ошибаюсь, первый выступающий сказал, что Северный Кавказ уникален, и, безусловно, очень важно продвигать эту уникальность: что уникально, то важно и актуально. Очень важно привлекать в процесс развития продукта все заинтересованные стороны индустрии туризма. В настоящее время в туризме везде — повторяю, везде — большое значение имеет партнерство государства и частного сектора. В сфере туризма больше нельзя разделять частный сектор и государственный. Надо работать вместе, потому что государственное управление может помочь частному сектору в продвижении и продаже продукции, но у государственных учреждений нет продукции, она находится в руках частного сектора. Вот почему важно делить продукцию, а

также риски и выгоды. Частный сектор должен активно взаимодействовать с государственным, потому что это дает очень хорошие возможности. Они смогут охватить больше рынков.

Мы должны осознавать важность знаний. Очень отратно слышать, что у вас создаются кластеры хороших университетов с инновационными центрами. Именно так надо работать в сфере туризма. Политику в области туризма надо разрабатывать на основе знаний. Важно знать профиль клиента, важно знать рынок, почему люди должны приехать в Россию, что мы можем им предложить, чтобы они поехали к нам, а не в Швейцарию. Знания очень важны, и очень отратно то, что вы создаете эти корпоративные университеты. Работать с университетами всегда очень полезно. У нас создана информационная сеть из 150 университетов по всему миру. Чтобы быть успешной, индустрия туризма всегда должна оказывать поддержку знаниям, а также поддерживать развитие технологий. Вот почему людские ресурсы имеют такое большое значение.

Сегодня туризм — это очень высокотехнологичный сектор. Все операции этого сектора основаны на технологиях: и работа с клиентом, и внутренние операции компании, и продажа продукции — канальная дистрибуция в режиме онлайн. Туризм имеет глобальный характер; это индустрия, которая работает 24 часа в сутки. Сегодня, благодаря Интернету, настольная игра развернулась на весь мир, так что мы открыты 24 часа в сутки. Очень трудная задача, но, в то же время, это дает очень большие возможности — в том числе и для устойчивого развития Европы. Требования туристов к стабильности постоянно возрастают. Туристы всегда ищут те места, где есть стабильность. Она воспринимается как должное. Туристы не будут дополнительно платить за стабильность, но если вы хотите развивать новые виды продукции, стабильность необходима. Это гарантия успеха.

Как привлечь людей на Северный Кавказ? Мы должны продвигать этот регион; маркетинг и укрепление бренда имеют большое значение. Нет продвижения — нет продукции, потому что, как я уже сказала, конкуренция очень жесткая. Вот

почему мы целиком поддерживаем Олимпийские игры в Сочи. Они дадут миру прекрасную возможность познакомиться с зимним туризмом в России и с инфраструктурой очень высокого уровня. Конечно, результаты будут очень серьезные, однако влияние такого события — тема для отдельной панельной дискуссии: «Воздействие большого спортивного события на страну». Как раз сегодня утром мы с коллегами говорили о значении Олимпийских игр в Барселоне для моей страны.

Мне пора заканчивать. Из всех проблем, касающихся стабильности, маркетинга, знаний и развития продукта, главная — людские ресурсы, поскольку туризм — это индустрия людей: ею руководят люди, и ориентирована она на людей. В сфере туризма происходит постоянное движение людей. Вот почему так важна подготовка кадров. Мы всегда говорим, что довольный гость пятерым расскажет о том, где он побывал, а недовольный гость расскажет семерым.

Теперь кратко о стратегиях, о которых вы уже говорили и с которыми я полностью согласна: необходимо обучать персонал как на управленческом уровне, так и на уровне рядовых работников; сделать индустрию туризма привлекательным сектором для работы. Существуют некоторые недостатки, некоторые предрассудки из-за сезонности работы в сфере туризма, из-за трудных условий, низкой заработной платы, но, безусловно, это очень мощная отрасль, и очень важно развивать возможности хорошей карьеры в этой сфере. Важно установить очень хорошие квалификационные стандарты, системы сертификации, готовить преподавателей, устанавливать связи с международными учреждениями, создавать хорошо оснащенные учебные центры.

Вот в основных чертах то, что я хотела сказать. Я с удовольствием послушаю других участников панельной дискуссии, и вы можете быть уверены, что ЮНВТО учтет ваши предложения.

**А. Волков:**

Благодарю Вас, Изабель, за Ваше выступление. Теперь я снова переключаюсь на русский язык.

**А. Волков:**

Конечно, России хотелось бы откусить кусочек от этого миллиарда человек, которых разделит туристическая индустрия, но для этого еще много что нужно сделать. Поскольку мы сегодня говорим о человеческом капитале и подготовке специалистов, я хочу пригласить к дискуссии Министерство образования. Конечно, это, может быть, не очень честно с нашей стороны: команда министерства только что сформирована, буквально несколько дней назад. Трудно пока переключать на них обязательства, но тем не менее, Александр Алексеевич, с Вашей точки зрения, что должно быть сделано со стороны министерства, со стороны федерального центра в тех амбициозных планах, о которых говорил, в частности, Алексей Анатольевич? Что должно быть, как говорил Александр Геннадьевич, государево, а что — в рамках частного бизнеса, в том числе при подготовке людей? Прошу Вас.

**А. Климов:**

Спасибо, Андрей Евгеньевич. Я бы предложил ввести еще один содержательный пункт в повестку нашей дискуссии — обсудить не только соотношение государственного и частного в развитии кадрового потенциала Северо-Кавказского федерального округа, но и соотношение федерального и регионального. Да, действительно, у нас новая команда, руководящий состав министерства практически полностью поменялся, но мы готовы брать на себя ответственность за те решения, которые принимает министерство. И последний месяц мы очень активно работали над тем, чтобы сформировать новую повестку. Пятнадцатого июня мы разослали на согласование проект государственной программы развития образования, и там, коллеги увидят, есть совершенно новые постановки.

Свое выступление я бы построил из трех пунктов. Первый: как мы видим высшее образование, как мы понимаем подготовку рабочих кадров на Северном Кавказе и обеспечение стратегии до 2025 года, которая к этому декабрю будет подготовлена и, наверное, утверждена, после чего начнет реализовываться. Коснемся высшего профессионального образования. Что делает Федерация? Во-первых, Федерация создала Северо-Кавказский федеральный университет. Федеральный бюджет планирует профинансировать программу развития Северо-Кавказского федерального университета в объеме 5 миллиардов рублей, то есть 1 миллиард в год. При этом объем средств, который предусмотрен в рамках этой программы, равен 7 миллиардам рублей. И дальше возникает вопрос, связанный с этой развилкой: государственное — частное и федеральное — региональное. Следует заметить, что пока мы не получили единодушного и однозначного согласия со стороны регионов участвовать в софинансировании этой программы. И здесь, мне кажется, очень интересен вопрос, который часто обсуждается, когда говорят о высшем образовании: должно ли население софинансировать свое обучение? Есть много стран, где студенты софинансируют свое обучение в том или ином объеме. И суть даже не в наполнении финансовыми средствами высших учебных заведений, а в ответственности. Например, если кто-то профинансировал программу, если человек или регион участвовали со своей стороны в важном деле развития Федерального университета, то, как нам кажется, возникает обоюдная ответственность. Эта ответственность позволяет искать форматы взаимодействия с точки зрения того, как дальше будет развиваться Федеральный университет, что может сделать Федеральный университет не только для Ставропольского края, но также и для всех республик Северо-Кавказского федерального округа. Не буду скрывать, что это сложно: все-таки федеральные университеты, которые призваны работать на развитие федеральных округов, пока не выработали подобных форматов взаимодействия с руководством субъектов Российской Федерации на территории соответствующих федеральных округов. Я считаю,

что это достаточно серьезная проблема. Мы не можем создать по федеральному университету в каждом субъекте Российской Федерации, но мы должны, и мы задаем это в программах и требуем от федеральных университетов, дать ответ на вопрос, за счет чего и каким образом федеральные университеты будут работать на все субъекты, в частности Северо-Кавказского федерального округа.

Другая программа высшего профессионального образования, которая уже профинансирована и еще будет финансироваться в дальнейшем из федерального бюджета, — это программа поддержки вузов, разработавших стратегии развития и победивших в конкурсе. Таких классических университетов в Северо-Кавказском федеральном округе четыре. Свои обязательства в этом году — от 220 до 300 миллионов в расчете на три года — мы будем выполнять, финансовые средства уже выделены. Но дальше возникает вопрос, а чего мы ждем от субъектов Российской Федерации? Я бы хотел обратиться к уважаемым коллегам, присутствующим здесь, и попросить руководство субъектов активно входить в наблюдательные советы, назначать ответственных лиц для участия в экспертных советах. Почему? Потому что мы должны участвовать в процессе управления Федеральным университетом, в противном случае мы не получим от него той отдачи, на которую могли бы рассчитывать. Мне кажется, нам с вами вместе надо рассмотреть два очень важных пункта. Первое — это, конечно, вся повестка и вся программа работы университетов, причем всех: и Федерального университета, и тех университетов, которые получают дополнительную поддержку из федерального бюджета, и тех университетов, которые пока не получают такой поддержки, но финансируются за счет средств федерального бюджета. Они должны достаточно жестко и однозначно ориентироваться на обеспечение той государственной программы по развитию Северного Кавказа, которая будет разработана и, как я думаю, утверждена в ближайшее время, до конца года. Кому как не университетам взять на себя основную нагрузку, связанную и с подготовкой кадров, и с научным обеспечением, и с научно-методическим

обеспечением системы начального и среднего профессионального образования, которое также нуждается в поддержке и развитии?

И еще один момент, который мне кажется важным в ходе обсуждения системы высшего образования на Северном Кавказе, — это вопросы внутренней мобильности. Я считаю, что, опираясь на ведущие вузы, которые получают дополнительную поддержку из федерального бюджета, мы с вами должны решить вопрос организации нормальной, регулярной академической мобильности студентов. Нужно добиваться, чтобы были совместные проекты, чтобы студенты из разных республик имели возможность, скажем, в один из семестров пройти обучение в другом субъекте Российской Федерации, в другом университете. С нашей точки зрения, это крайне важно для формирования горизонтальных связей, необходимых для решения тех задач, которые ставит перед нами государственная программа развития Северного Кавказа.

Несколько слов о подготовке рабочих кадров. Сейчас министерство готовит проект постановления правительства о выделении 500 миллионов рублей в течение трех лет для развития системы начального и среднего профессионального образования в Северо-Кавказском федеральном округе. Я считаю, что это решение правительства беспрецедентно: мы получили отдельную программу, направленную на развитие системы НПО и СПО в субъектах Северо-Кавказского федерального округа. Не знаю, насколько вы почувствуете это, но в министерстве последние годы практически не было достаточного количества людей, которые занимались бы вопросами развития начального и среднего профессионального образования. По настоянию нового министра создан специальный департамент, который будет целевым образом заниматься взаимодействием с регионами по вопросам развития начального, среднего и дополнительного профессионального образования. С моей точки зрения, это определенный сигнал. Конечно, без регионов мы не сможем реализовать ту концепцию, которую мы сейчас разрабатываем, и те планы, достаточно амбициозные, по приведению в нормальное состояние системы



подготовки рабочих кадров в регионах. В чем могла бы заключаться помощь субъектов? Возьмем, например, центры сертификации профессиональных квалификаций, являющиеся независимым оценщиком тех результатов, которые выдает система начального и среднего профессионального образования. Конечно, без ваших специалистов, без тех людей, которые будут формировать стандарты в туристической отрасли, стандарты в области развития современных инфраструктур и в решении других вопросов развития экономики регионов, мы не сможем выстроить эту современную систему. Собственно, в Указе написано, что мы должны к маю 2013 года совместно подготовить предложение по формированию ресурсных центров, которые будут формировать рабочие квалификации и позволят сделать серьезный качественный рывок в деле подготовки кадров как на Северном Кавказе, так и по всей территории Российской Федерации.

И в заключение хотелось бы сказать еще несколько слов о том, как, с моей точки зрения, могла бы быть устроена программа обеспечения обсуждаемых сейчас проектов развития туристической и других отраслей экономики Северного Кавказа. Есть хороший кейс — он, кстати говоря, реализуется на территории Северного Кавказа — президентская программа подготовки кадров. Масштабная программа подготовки управленческих кадров в сфере образования и здравоохранения выполняется Министерством экономического развития при методической поддержке Министерства образования и науки в Российской Федерации с прошлого года. Мне кажется, эту программу можно использовать как модель того, как нужно достаточно быстро и эффективно готовить кадры для реализации тех проектов, которые запланированы в программе развития Северного Кавказа. Здесь и проектное обучение, и современные технологии, и стажировки, и активное привлечение экспертов в образовательные программы. По нашему мнению, этот опыт следовало бы использовать, чтобы быстро и эффективно провести подготовку людей, которые будут задействованы в этих вновь формируемых секторах экономики, и тех государственных служащих, которые отвечают за развитие

соответствующих экономических блоков. И, наверное, имело бы смысл обсудить формирование резерва управленческих кадров и подготовку соответствующих руководителей высшего уровня.

**А. Волков:**

Спасибо, Александр Алексеевич.

Во всяком случае, понятно, что государство в лице федерального центра будет специально поддерживать программы кадровой подготовки на Северном Кавказе, учитывая особое внимание к этому региону. В силу ограниченности нашего времени я хочу задать вопрос сразу двум выступающим. У нас в панели участвуют Гаагская школа гостиничного бизнеса и Институт качества сервиса, Соединенные Штаты: г-н Клеменс Берендсен и г-н Джон Шоул. Уважаемые господа, вопрос у меня к вам будет такой. С одной стороны, туризм — это всегда локальное дело. Конкретное место, конкретный регион, конкретные горы, конкретный пляж. И те, кто формирует инфраструктуру сервиса, должны понимать местную специфику. С другой стороны, ясно, что туризм — глобальное явление, так как очень часто, и об этом говорилось в докладе со стороны Всемирной туристической организации, он предполагает большой оборот людей, которые в данном месте не живут. Как изменилась структура подготовки? Понятно, что вы не сможете рассказать об этом в деталях, но в чем основной вызов образовательным учреждениям? К чему и как точно надо готовить, чтобы решить эту проблему? И вторая проблема, та, с которой начал нашу дискуссию Александр Геннадьевич, — это проблема частного и государственного. Такая подготовка представляет собой исключительно частное дело, или там есть очевидные бенефиты, очевидные выгоды для публичного сектора, и поэтому государство должно ее финансировать или софинансировать? Если можно, я попросил бы вас ответить на эти два вопроса. Может быть, господин Берендсен, Вы начнете?

**К. Берендсен:**

Да, конечно, это интересный вопрос, но и очень непростой. Что должны знать работники? Какую подготовку они должны получить, чтобы локально работать в глобальной среде, как с приезжими, так и с местными жителями? Думаю, что одна из трудностей уже упоминалась. Люди, прошедшие обучение, могут рассчитывать на более хорошую работу. Они от вас уходят, а вам приходится обучать новых людей с нуля. Обучать людей надо таким образом, чтобы они умели понимать гостей, чтобы они были заинтересованы в гостях и способны отвечать на их нужды и потребности. Благодаря этому работники получают удовлетворение от своей работы, а гости — от предоставляемых компанией услуг. Информация о вас будет распространяться, так как по возвращении ваши гости расскажут другим о том, где побывали. Но главная задача — сделать так, чтобы люди осознавали свои позиции, преимущества и возможности местных условий и переносили свою уверенность на гостей. Сделать так, чтобы гости чувствовали себя как дома и рассказывали о вас другим. Это одна сторона вопроса.

Текущая кадровая проблема — действительно серьезная проблема. Мы знаем, что во многих странах, где люди проходят профессиональное обучение, многое зависит от денег. Людям предлагают чуть более высокую зарплату, и они уходят на другую работу. В решение проблемы обязательно должна быть вовлечена вся отрасль. Гаагская школа гостиничного бизнеса всегда работает вместе с представителями отрасли, потому что она является основой для подготовки студентов и может помешать уходу студентов или сотрудников в другие компании. Очень полезно вовлекать отрасль и создавать долгосрочные программы обучения для работников. Им нужна не только профессиональная подготовка в краткосрочной перспективе, но и возможность совершенствоваться, обучаться на постоянной основе, получать подготовку по другим дисциплинам. Тогда работники будут привязаны к своим компаниям и перестанут уходить. Тогда атмосфера внутри компании сама поможет предоставлять услуги гостям и создавать хороший имидж. Не могли бы Вы повторить вторую часть своего вопроса?

**А. Волков:**

Вторая часть моего вопроса была о сочетании государственного и частного в образовании.

**К. Берендсен:**

Гаагская школа гостиничного бизнеса является государственной школой, поэтому нас финансирует правительство Нидерландов, но у нас также есть довольно большой опыт работы с программами, в которых сочетается государственное и частное финансирование. Если, например, Северо-Кавказский регион хочет развивать свою экономику, а также использовать образование и квалифицированных специалистов для развития сектора туризма, то в этом есть общественный интерес: это помогает региону, а следовательно, и правительству, и населению региона улучшить свое экономическое положение, сделать экономику более динамичной. Это общая обязанность правительства, то есть государственного сектора, и частного сектора, потому что они оба выигрывают от такого проекта.

**А. Волков:**

Чтобы уточнить, возьмем, к примеру, Вашу школу. Вы могли бы поделиться информацией: сколько денежных средств поступает из частного сектора и какую часть бюджета обеспечивает государственный сектор?

**К. Берендсен:**

Это не секрет. Это просто. Думаю, 80—90% наших денежных средств исходят от правительства.

**А. Волков:**

Спасибо, это полезно знать. Я хотел бы пригласить к участию в дискуссии господина Шоула.

Позвольте задать Вам тот же самый вопрос. Что является основной проблемой в области управления индустрией туризма и каково сочетание государственного и частного?

**Дж. Шоул:**

Прежде всего, мы должны понимать, что может стимулировать развитие экономики. Многие владельцы компаний не понимают стратегию обслуживания, не знают, что деньги падают с неба, если вы действительно мастерски владеете стратегией обслуживания, и здесь я говорю как о государственном, так и о частном секторе.

Далее, нужно посмотреть на некоторые правила и системы, действующие в стране, которые очень затрудняют для туристов и въезд в Россию, и пребывание в России. Например, получение визы может стоить вам 400—500 долларов США и занять несколько недель. Почему россияне едут в Египет и Турцию? На это есть две простые причины. Во-первых, нет проблемы с визой: вы получаете ее в аэропорту, платите десять долларов США — и никаких проблем. Поэтому в первую очередь необходимо, чтобы Правительство понимало, какую политику, процедуры, системы надо изменить в России, чтобы людям было легче вести здесь бизнес, причем любой бизнес, и въезжать в страну. Понимаете, у вас могут быть самые замечательные люди в мире, но одновременно может быть самая глупая политика и процедуры, которые просто отчуждают клиента.

Третий важный аспект: надо быть уверенным в том, что вы задействовали всю рабочую силу, чтобы прямо на месте, очень быстро принимать решения для пользы клиента. Чем больше у вас довольных клиентов, тем чаще к вам будут приезжать: так работает устная передача информации. Сегодня очень развиты социальные сети. У каждого пользователя Facebook в среднем 130 друзей. О любом позитивном или негативном опыте узнает сразу много людей, и информация распространяется очень быстро.

Четвертая важная задача (говоря о профессиональном обучении) убедиться в том, что подготовку проходят все работники: менеджеры, консьерж, охранник — все без исключения, и не только на курортах.

Итак, вы начинаете развивать Северо-Кавказский регион. Вы прибываете в аэропорт, на автовокзал, железнодорожный вокзал: у скольких чиновников вы видите улыбку на лице? Одна из российских проблем состоит в том, что улыбаться здесь противозаконно! Надо создать в вашем регионе такую среду, в которой можно будет чувствовать себя как в раю и казать: «Боже мой, это действительно отличное место!» Таким образом, надо просвещать и формировать весь персонал. И надо использовать эффективные инструменты, которые могут на месте изменить модели поведения и отношение к работе. Если вы не измените отношение и поведение, все усилия будут сведены к нулю.

Вы также должны обучать работников навыкам и искусству обслуживания клиентов. Есть и хорошая новость: это несложно. Это несложно, но, если обратиться к предстоящим Олимпийским играм, ваша команда выиграет золото только в том случае, если овладеет основами, но многие напортачат, потому что овладеть основами очень, очень трудно.

Кроме того, необходимо укрепить боевой дух и готовность работников к сотрудничеству. Почему люди уходят, почему они разочаровываются? Потому что никому ни до чего нет дела. Чем ниже то место, которое вы занимаете в компании, тем меньше вас ценят, тем меньше вы нужны. Итак, мы хотим сократить текучесть кадров. Мы хотим сделать работу интересной для сотрудника, будь то охранник или консьерж — я называю должности наугад. Посмотрите на охранников, а их тьма-тьмуца, — они все как мертвые! Это типично для большинства российских организаций и, между прочим, для любой страны в мире, не только для России. Так что, как видите, вам нужно работать с этими людьми. Работать с каждым, и не только в пределах курортов. Изменения должны коснуться всего: правительства, частного сектора, водителей такси, розничных магазинов, больниц.

Перед нами встает проблема образования. Мы думаем набрать сотни тысяч людей, и чтобы какое-нибудь из соответствующих учреждений разработало нам курс. Мы погрузим наших работников в этот магический курс, и они мгновенно изменят отношение, привычки и условия, устоявшиеся за 21 год, потому что пройдут такую магическую программу обучения. Если вы хотите создать на Северном Кавказе культуру обслуживания, вы должны делать что-то свежее, новое, и лучше — короткими приемами, например каждые четыре месяца, но с высокой степенью воздействия и с использованием лучших материалов. Это должно быть очень здорово, очень интересно, очень увлекательно. Одна из проблем нашей работы с кадрами заключается в том, что мы используем слишком сложный, скучный, сухой материал, и наш слушатель засыпает. У вас всего три секунды на клиента, и за эти три секунды он может понять, рады вы ему или нет. Поэтому мы должны обучать основам, мы должны менять настрой с того момента, как кто-то входит в дверь или звонит по телефону. Например, вчера вечером я позвонил оператору в Marriott Courtyard. Прошло 50 гудков, прежде чем мне ответили. И у них много людей. Что мы должны делать, так это обучать основам, и нужно создавать такую среду, когда я понимаю, что моя работа — это забота о клиенте, будь то по телефону, лично, по Интернету. Тогда при упоминании о Северо-Кавказском регионе можно будет сказать: «Боже мой, там лучше, чем где-либо в Европе, лучше, чем в Латинской Америке, лучше, чем в Москве. Я люблю Новосибирск, я люблю Северный Кавказ!» Так создается устная реклама.

Вы спросили о финансировании. Возьмем Сингапур. Это единственная известная мне страна, которая так энергично финансирует развитие людских ресурсов и ставит его во главу угла. Кроме того, не забывайте: если посмотреть на карту, то где он, этот Сингапур? Его надо искать с микроскопом, такая это маленькая, крошечная страна, ее население всего около четырех с половиной миллионов человек. На Северном Кавказе гораздо больше четырех с половиной миллионов человек. Правительство дает установку на предоставление качественного обслуживания, обеспечивает ее финансовую

поддержку и реализацию. Поэтому и на Северном Кавказе надо сделать так, чтобы правительство и частный сектор работали вместе и понимали, что высокоразвитая рабочая сила, высокопродуктивные работники создают дополнительный доход.

Таковы некоторые из моих идей, которые, на мой взгляд, работают, и не имеют значения, о каких людях идет речь — с Северного Кавказа или откуда-то еще. Когда я захожу в гостиницу, сажусь в такси, когда вхожу в аэропорт, я жду улыбки, я хочу, чтобы в течение нескольких секунд мне дали понять, что мне рады, рады самому факту, что я нахожусь здесь. Я не жду, что мне немедленно предоставят подробную экскурсию по городу. Мне просто нужно видеть, что мой визит очень важен. Именно так создается реклама, переходящая из уст в уста.

**А. Волков:**

Благодарю Вас, господин Шоул. Я ценю Ваше замечание относительно культуры и поведения. Это действительно очень важно для нашей дискуссии, большое спасибо.

**А. Волков:**

Дорогие коллеги, у нас есть возможность задать буквально 2—3 вопроса уважаемым экспертам. Некоторые из них выражают позицию правительства, другие — министерства, третьи — корпораций. Присутствуют и эксперты в области образования. Прошу! Пожалуйста, представьтесь.

**В. Вайнц:**

Да, большое спасибо. Меня зовут Вольфганг Вайнц. Я сотрудник Международной организации труда в Женеве, старший технический специалист по гостиничному бизнесу. Я продолжу то, о чем начал говорить мой американский коллега. Самое важное в сфере туризма — это качество услуг. Горы, солнце, озера есть во многих странах. Но в итоге вы запоминаете,



какое к вам было отношение. Приведу конкретный пример: вчера вечером я потерял свой багаж. В аэропорту мне пришлось заполнить семь форм и написать четыре документа с одним и тем же текстом с просьбой найти мой багаж. В одном из документов я написал слово «книга», и девушка спросила у меня, как называлась эта книга. Я переспросил: «Что?». Да, некоторые книги не разрешается провозить! Я сказал: «Это "Манифест" Карла Маркса».

Для иллюстрации проблемы скажу, что мои дети, когда им было 14, 15, 16 лет, давали оценку курортам, гостиницам и ресторанам. Они говорили мне, сколько я должен дать чаевых. Почему? Потому что у детей есть природное чувство, природный талант ощущать, что идет правильно, что неправильно. Они это чувствуют уже у стойки регистрации: была ли ссора между регистратором и менеджером, или между официантом и поваром, или между поваром и менеджером. И ты возвращаешься туда, куда решили вернуться дети. Они определяют не только сумму чаевых, но и куда поехать в следующий раз. Почему в Швейцарии мы с детьми идем не во французские рестораны, а в итальянские и испанские? Все просто: потому что официанты там более добродушные. У них лучше чувство юмора, они спокойно относятся к тому, что происходит вокруг.

Я хочу сказать следующее. Качество услуг — это и сложно, и просто. Безусловно, нужны технические навыки, квалификация. Моим детям все равно, на какую сторону поставили для них тарелку, слева или справа. Это не имеет значения. Стаканы должны быть чистыми, а в остальном все должно быть спокойно и приятно. Поэтому качество услуг меньше чем на 50% зависит от технических навыков. Больше чем наполовину оно держится на увлеченности, манере поведения, на отношении и тому подобном.

Теперь вопрос, к которому мы всё время возвращаемся в этой дискуссии: как нам этого достичь? Между прочим, МОТ, Международной организации труда, этот сектор интересен, потому что он создает рабочие места для женщин и молодежи. Как и почему возникает у нас эта проблема с качеством услуг? И почему у нас такая текучесть? Люди уходят с работы повсюду в мире. Это не

только российская проблема. Ежегодно отрасль теряет на этом миллионы. Но они уходят, и, когда я говорю об этом с менеджерами, ответ всегда один и тот же: мы недостаточно привлекательны. То же самое говорит мне и министр туризма. У нас плохой имидж. И тут возникает проблема. Реальная проблема — в том, что вы теряете не только деньги, но и качество услуг, потому что вы теряете хорошо образованных и хорошо подготовленных людей.

Как преодолеть, как решить эту проблему? Деньгами, но не только деньгами. Туризм является одним из самых низкооплачиваемых секторов в мире, но дело не только в деньгах, дело в чем-то совершенно другом. Туризм — это народный бизнес. Люди обслуживают людей. Если вы плохо обращаетесь со своими людьми, то они плохо обращаются со своими клиентами, и тогда возникают проблемы. Они заключаются не только в том, что вы не сделаете больших денег, что такой туризм не будет устойчивым, но также и в том, что люди уйдут с работы, вы потеряете деньги, а клиенты не вернуться.

Как с этим справиться? Нам нужно в этой народной отрасли создать то, что МОТ называет «социальным диалогом». То есть надлежащие, цивилизованные отношения между работниками и работодателями, между гостиничными работниками и менеджерами, между отраслью и профсоюзами. Потому что в этом секторе есть много специфических трудностей, которых не избежать: ночные смены, длинный рабочий день, работа в выходные дни, работа в праздничные дни. Это данность. Но вы можете внести изменения в зарплату, в условия труда: в режим работы по сменам, в технику безопасности и гигиену труда, специальные условия для женщин, в вопрос ограничения рабочего дня. Существует 172-я Конвенция МОТ, о которой никто не знает: она определяет минимальный стандарт рабочих часов в неделю, день, месяц, год. У нас есть «набор инструментов» и опыт того, как развивать и осуществлять умный, грамотный социальный диалог. Это мы называем достойной работой, и у нас есть «набор инструментов» для малых и средних предприятий. Мы располагаем информацией о трудящихся-мигрантах, эта проблема непременно появится в связи с Олимпийскими играми, и мы должны

подумать об этом. У нас также установлены контакты с крупными гостиничными сетями, где мы уже поддерживаем развитие надлежащего, цивилизованного социального диалога. Наконец, по вопросу обучения я хотел бы сказать, что у успешных стран (возьмем, например, нашего соседа Австрию) существует смешанное обучение. Оно включает в себя профессиональную подготовку, когда вы должны получить квалификацию: особенный спрос на это исходит от малых и средних предприятий. Затем частное обучение: во многих странах гостиничные сети берут на себя заботу об обучении персонала, так как имеют для этого достаточно денег. Так что в некоторых ситуациях сочетание того и другого может быть очень полезно. Спасибо.

**А. Волков:**

Большое спасибо.

**А. Волков:**

К сожалению, я не могу задать этот вопрос панелистам, потому что это утверждение, а не вопрос, и тут трудно не согласиться с тем, что Вы говорите. Большое спасибо.

У нас еще есть возможность задать буквально один вопрос. Может быть, со стороны жителей Кавказа? Было бы желательно услышать вопрос или мнение. Прошу Вас.

**О. Куценко:**

Добрый день. Ольга Куценко, Ассоциация молодых предпринимателей России. Вы знаете, в продолжение презентации Алексея хотелось бы высказать несколько предложений. В первую очередь, на мой взгляд, когда мы говорим о кластере, его основная сила в синергетическом эффекте. И мне кажется, что ключевым объектом этого кластера, помимо ассоциации, должно стать создание на базе, допустим, федерального университета международного

образовательного центра в области туризма, потому что сегодня у нас в России таких центров нет. И при этом мы с вами решаем не только вопрос обеспечения кадрового потенциала, но в какой-то степени и вопрос имиджа Северного Кавказа, потому что люди из Сибири, с Дальнего Востока, которые хотят работать в области туризма, поедут учиться именно на Северный Кавказ. Тем самым они откроют для себя Северный Кавказ и уже в дальнейшем приедут как туристы. То же самое мы говорим о международном туризме.

Второй момент. Мне кажется, что еще одним ключевым элементом должен стать хаб: собирать в России лучшие знания, лучшие практики в области туризма и передавать их уже через образование. Знаю, что у нас в Сколково есть большие наработки по развитию как раз knowledge hub. Думаю, здесь можно было бы организовать некую коллаборацию.

И третий момент: сегодня наши коллеги из Агентства стратегических инициатив представляли программу по глобальному образованию и «дорожную карту» по развитию в IT-сфере. Может быть, рационально сделать в России то же самое в области туризма, потому что уже есть видение тренда в целом и есть понимание того, как эту матрицу наложить. Мне кажется, это было бы хорошее направление в рамках стратегии решения вопроса с потенциалом кадров для туристического кластера.

И касательно того, что можно было бы сделать в ближайшее время. Тут уже предложение к Министерству образования, к главам республик. Росмолодежь сейчас передана в ведение Министерства образования. Два года на Кавказе реализуется программа «Ты — предприниматель» — в Кабардино-Балкарии, в Карачаево-Черкесии. Если мы с вами говорим, что сегодня ключевой отраслью экономики региона является туризм, предлагаю сделать регион Северного Кавказа экспериментальной площадкой, развивать отраслевую программу «Ты — предприниматель» именно с позиции подготовки молодых предпринимателей для туристического кластера.

**А. Волков:**

Большое спасибо.

Да? Очень коротко, пожалуйста.

**А. Невский:**

Да, я совершенно коротко. Просто хотел полностью согласиться с международной направленностью этого, условно говоря, базового корпоративного университета. И это обязательно должно строиться в очень тесном взаимодействии, может быть, в форме совместного предприятия, с ведущими мировыми школами гостеприимства. Потому что у нас есть характерная ошибка: мы любим изобретать велосипед. Если существует хорошая практика — неважно, на Западе или на Востоке, — однозначно надо брать, не стесняться калькировать. Конечно, придется адаптировать, вносить коррективы в учебные программы, но то, что заимствовать надо, — это однозначно. Спасибо.

**А. Волков:**

Со своей стороны я не могу не отреагировать на очень важное замечание. Тем самым я выйду за границы модерации и буду субъективен, а не объективен. Это, кстати, министерству не упрек, а замечание.

Решение создать в Ставрополе Федеральный университет, — это очень здорово для Ставрополя, но я согласен с Вами: гораздо важнее было бы ближе к Кавказу организовать что-то такое, что отвечало бы нуждам Кавказского региона. Туризм — самостоятельная отрасль, серьезно у нас не развитая, особенно в этом регионе. Появление нового корпоративного университета, занимающегося менеджментом в области туризма, — это был бы очень большой вклад, я высказывал эту позицию Александру Геннадьевичу, так что никаких секретов нет. Позиция сугубо личная, но это было бы очень важно для той инициативы, которую взяло на себя правительство, — для строительства инфраструктуры, то есть горнолыжных

курортов, той работы, которую проделала Корпорация развития Северного Кавказа. Вроде бы звучит банально, но каждый раз в наших больших делах одно и то же упущение: без этой человеческой компоненты, как справедливо говорили коллеги из Соединенных Штатов и из Гаагской школы, без этого отношения, вся наша большая работа может, мягко говоря, оказаться неэффективной, и мы должны специальным образом вложиться.

К сожалению, мы только начали этот разговор, разговор о бренде, разговор о позиционировании, о таких трудноуловимых вещах, но я думаю, что мы сегодня открыли очень важную страницу в том большом проекте, которой реализует Правительство Российской Федерации и Корпорация на Кавказе. И я надеюсь, Форум послужит отправной точкой другому обсуждению этого проекта правительством и Министерством образования, экспертным сообществом и руководством республик.

Спасибо вам за ваше внимание, за ваши вопросы и ваш вклад в дискуссию. Благодарю вас.