

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 6 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/analiz-sostoyaniya-sistemy-podgotovki-molodyh-speczialistov-v-ramkah-naczionalnogo-proekta-turizm-i-gostepriimstvo-i-prakticheskogo-zaprosa-gostinichnogo-biznesa-rossijskoj-federaczii/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211_2025_6_97



АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В РАМКАХ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ТУРИЗМ И ГОСТЕПРИИМСТВО» И ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАПРОСА ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Киселева Р.Ф., соискатель, Южный Федеральный Университет,
г. Ростов-на-Дону, Россия*

Аннотация. Новый виток эпохи развития сферы внутреннего туризма в Российской Федерации запустил механизмы совершенствования системы образования и подготовки молодых специалистов для предприятий гостиничного бизнеса, которые перманентно переживают «кадровый голод». На сегодняшний же день «кадровый голод» также обусловлен с определенными запросами стремительно развивающейся гостиничной индустрии и новым набором критериев и требований со стороны предприятий к молодым специалистам. Глубокая цифровизация, последствия пандемии, спад в демографической ситуации в связи с СВО и геополитическим напряжением, огромное давление в турсезоны, не быстро растущие размеры заработных плат, обесценивание труда со стороны владельцев бизнеса, вопросы профессиональной психологической безопасности в нестабильное и тревожное время, e-commerce, требование к работе креативности и множество других факторов формируют совершенно новую образовательную базу и в целом эпоху развития именно российского гостиничного бизнеса. Усиленные требования к системе образования, увеличенный запрос обученных специалистов, расширение форматов обучения, практико-ориентированный подход и многие другие векторы развития подразумевает и реализует уже второй, национальный проект «Туризм и гостеприимство» с 2025 по 2030 гг. В статье произведен анализ системы образования, основных проблем, которые стагнируют прорыв в подготовке сотрудников, а также отражает результаты практической работы и профессиональных исследований по подготовке молодых специалистов для гостиничного рынка Российской Федерации.

Ключевые слова: национальный проект «Туризм и гостеприимство», профессиональный стандарт, гостиничный бизнес, тренировочные классы, практико-ориентированное обучение, классификация гостиниц.

ANALYSIS OF THE STATE OF THE TRAINING SYSTEM FOR YOUNG PROFESSIONALS WITHIN THE FRAMEWORK OF THE NATIONAL PROJECT "TOURISM AND HOSPITALITY" AND THE PRACTICAL REQUEST OF THE HOTEL BUSINESS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Kiseleva R.F., Applicant, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

Abstract. A new era of development of the domestic tourism sector in the Russian Federation has launched mechanisms for improving the education system and training young professionals for the hospitality industry, which are constantly experiencing a "personnel shortage". Today, the "personnel shortage" is also caused by certain demands of the rapidly developing hotel industry and a new set of criteria and requirements on the part of enterprises for young professionals. Deep digitalization, the consequences of the pandemic, a decline in the demographic situation due to its own and geopolitical tensions, enormous pressure during the tourist seasons, slow-growing wages, depreciation of labor by business owners, issues of professional psychological safety in unstable and anxious times, e-commerce, the requirement for creativity and many other factors form a completely new educational base and, in general, the era of development of the Russian hotel business. The increased requirements for the education system, the increased demand for trained specialists, the expansion of training formats, a practice-oriented approach and many other development vectors imply and are already implementing the second national project "Tourism and Hospitality" from 2025 to 2030. The article analyzes the education system, the main problems that are stagnating in employee training, and also reflects the results of practical work and professional research on the training of young professionals for the hotel market of the Russian Federation.

Keywords: national project "Tourism and Hospitality", professional standard, hotel business, training classes, practice-oriented training, classification of hotels.

JEL classification: D03, M31, I25.

Для цитирования: Киселева Р.Ф. Анализ состояния системы подготовки молодых специалистов в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» и практического запроса гостиничного бизнеса Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2025. № 6. С. 97–116. DOI: 10.54861/27131211_2025_6_97.

Статья поступила в редакцию: 03.06.2025 г. Одобрена после рецензирования: 11.06.2025 г. Принята к публикации: 12.06.2025 г.

For citation: Kiseleva R.F. Analysis of the state of the training system for young professionals within the framework of the national project "Tourism and Hospitality" and the practical request of the hotel business of the Russian Federation // Progressive Economy. 2025. No. 6. pp. 97–116. DOI: 10.54861/27131211_2025_6_97.

The article was submitted to the editorial office: 03/06/2025. Approved after review: 11/06/2025. Accepted for publication: 12/06/2025.

Введение

С 2025 года в России действует второй по счету национальный проект «Туризм и гостеприимство», который диктует еще более высокий темп развития и расширения отрасли в том числе в части увеличения количества привлекаемых специалистов. На август 2024 года по официальным данным в данной сфере трудились около 1 млн. человек. По данным Минэкономразвития, к 2030 году туристической отрасли дополнительно потребуется до 400 тысяч сотрудников. Из них 320 тысяч – только в гостиничном хозяйстве. Ещё около 80 тысяч – в сфере туристического сервиса: экскурсоводов, инструкторов, туроператоров, турагентов [17]. Именно возвращение молодых кадров позволит частично закрыть потребности отрасли, однако в этом направлении также возникают «белые пятна» и определенная «пробуксовка» процессов.

Сразу следует сделать уточнение, что к гостиничной индустрии с 01 января 2025 года относят средства размещения следующих типов: гостиницы и различные гостиничные варианты от хостелов, апарт-отелей, мотелей до комплексов апартаментов, а также следующие категории – базы отдыха (в том числе глэмпинги), кемпинги и санатории. Все эти четыре категории относятся к средствам размещения с 01 января 2025 года согласно Постановления 1951 от 27.12.2024 г. «Об утверждении Положения о классификации средств размещения» [19]. Соответственно, все эти предприятия автор рассматривает в статье как объекты, требующие привлечения молодых специалистов из-за скорости открытия и расширения деятельности в Российской Федерации.

Цель настоящего исследования состоит в комплексном анализе текущего состояния системы подготовки кадров для гостиничных предприятий и в обобщении профессионального опыта автора, накопленного в 2022–2025 годах при обучении молодых специалистов в рамках реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство».

Обзор литературы

Анализ научных источников показал, что многие современные ученые поднимают тему образования и профессионального выбора. О профессиональном выборе углубляют вопрос в своих трудах деятели индустрии гостеприимства А.А. Селезнева, уточняя, что «для обоснованности профессионального выбора необходимо, чтобы требования со стороны профессии соответствовали возможностям человека». А.А. Селезнева в работе, посвященной профессиональной подготовке специалистов сферы туризма и гостеприимства отмечает работу по повышению самосознания и самооценки, «обострению психологических противоречий», которая как раз помогает выйти на уровень реальной мотивации первичного профессионального выбора и карьерного роста [24].

В.Я. Афанасьев отмечает, что «обучение является приоритетной частью нашей жизни, так как формирует определенные навыки и умения, которые необходимы на протяжении всей дальнейшей жизни» [4]. Также проблема образования изучалась и представлена в виде результатов научного

исследования в трудах таких авторов, как Т.В. Нестеренко, С.М. Булавиной, А.Н. Силаенкова и др. Вопрос изучения особенностей профессионального обучения специалистов для гостиничного бизнеса включает анализ научной литературы по теории и методике профильного образования в сфере туризма в работах Н.К. Бакланова, В.А. Кальней, В.Г. Кузнецова, а также многочисленные труды уже бывшего с 2024 года ректора ведущего отраслевого вуза Российской Федерации ФГБОУ ВО «РУГТИС» А.А. Федуллина; учебной и методической стороны процесса обучения в статьях М.А. Морозова, Н.С. Морозовой и других; процессу формирования профессиональных компетенций были посвящены исследования Н.А. Гулиева, Т.Н. Третьякова и других.

Особую ценность составляет тот факт, что в историческом разрезе к вопросу обучения и подготовки профессиональных кадров для индустрии гостеприимства обращались в своих диссертациях такие ученые как Т.С. Элиарова («Содержание и организация профессиональной подготовки специалистов для предприятия сферы гостеприимства» 2001 г. [39]); А.В. Филатов («Методика профессиональной подготовки специалистов для сферы гостеприимства на базе учебно-производственных комплексов», 2001 г. [32] (В.С. Осин «Профессиональная подготовка студентов к управлению персоналом в сфере гостеприимства», 2002 г. [21]); М.Е. Курдакова («Педагогическая технология формирования профессиональной компетентности будущих специалистов гостиничного сервиса», 2006 г. [12]; О.В. Бондаренко («Формирование профессионально значимых качеств студентов – будущих специалистов по сервису и туризму», 2006 г. [5]); Н.Н. Шуляк («Формирование полифункциональной профессиональной компетентности менеджеров гостиничного хозяйства малого бизнеса санаторно-курортного региона в вузе», 2008 г. [38]); Т.Л. Тимохина («Технологическая подготовка студентов туристского вуза в области гостиничного сервиса», 2009 г. [30]); Г.М. Абрамков («Интеграция подготовки специалистов по гостеприимству в системе «колледж – вуз», 2010 г. [1]); С.В. Гринь («Формирование профессионально-информационной культуры специалистов по сервису и туризму в образовательном процессе вуза», 2010 г. [7]); Ю.Г. Галанин «Социальное партнерство вуза и гостиничного предприятия в профессиональной подготовке туристских кадров», 2011 г. [6]); Г.Р. Наумова «Развитие общих компетенций в профессиональной подготовке специалистов гостиничного сервиса», 2012 г. [15]); А.В. Стрельников «Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности образовательных услуг вузов, занимающихся подготовкой кадров для сервиса и туризма», 2012 г. [28]); Т.И. Анзина «Формирование корпоративной компетенции будущих специалистов индустрии гостеприимства в процессе профессионального образования в вузе», 2015 г. [2]); современник и эксперт-практик Р.М. Арсений («Профессионально ориентированные задачи в подготовке студентов к туристской деятельности», 2019 г. [3]).

Однако, многие из указанных выше ученых являются преподавателями, теоретиками, не касающимися реального рынка гостиничных предприятий и проблем, которые возникают с выпуском студентов из образовательных учреждений для того, чтобы оценить проблемы, важность и актуальность, новые запросы на обучение. Здесь автор данного научного исследования больше поддерживает главу страны, который очень четко определил значимость обучения в стратегии развития страны и экономике и, что важно, в экономике конкретной страны с конкретными формами и качеством обучения. В своих выступлениях Президент страны В.В. Путин неоднократно отмечает, что «стратегия инновационного развития страны опирается на одно из наших главных конкурентных преимуществ – реализацию человеческого потенциала», которое связано в первую очередь с обучением» [23].

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют логический и системный анализ, сравнительный анализ. Также автором используется контент-анализ с целью определения динамики изменения количества научных статей, освещающих вопрос подготовки специалистов индустрии гостеприимства, а именно гостиничного дела на доступных интернет-ресурсах с научными статьями. Вопросами качества образования высших учебных заведений, готовящих специалистов индустрии гостеприимства, уделено не так много публикаций и исследований. Было исследовано количество публикаций научных статей о подготовке специалистов индустрии гостеприимства за последние два десятилетия (табл.1). Безусловно, интерес возрастает в научном сообществе, так как анализ системы генерирует и новые мысли по вопросам подготовки специалистов.

Таблица 1

Сравнительная таблица количества публикаций о подготовке специалистов индустрии гостеприимства научной электронной библиотеки «КиберЛенинка»

Период, год	Количество научных публикаций
2025	36
2021 – 2023	579
2021 – 2025	972
2000 – 2021	155

Источник: составлено автором

На сегодняшний день крайне мало прямо изучен вопрос подготовки специалистов индустрии гостеприимства, соответственно нижеприведенное исследование крайне актуально.

Результаты и обсуждение

Подготовка, образование, управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров гостиничных предприятий начинается с самоопределения – личностного и профессионального. «Личностное самоопределение человека происходит на основе освоения общественно выработанных представлений об идеалах,

нормах поведения и деятельности [45]. Самоопределяясь, человек начинает вырабатывать на основе своей системы ценностей путь к образованию, профессиональному становлению. Популяризация туризма и индустрии гостеприимства на сегодняшний день дает много информации потенциальным специалистам, будущим студентам учреждений среднего специального и высшего образования. Однако стоит вспомнить и становления форматов подготовки специалистов гостиничной индустрии в России. Историю образования и видов подготовки сотрудников индустрии гостеприимства поднимала в своей научной статье Л.В. Семенова «К вопросу о формировании принципов профессионального образования сферы гостеприимства» [25].

Только в 1977 г. в Постановлении Совета Министров РСФСР «О мерах по дальнейшему улучшению обслуживания населения в гостиницах РСФСР» впервые говорится о полномасштабной «подготовке и переподготовке кадров для замещения должностей администраторов гостиниц, портье, заведующих корпусами и этажами», а также о введении с 1978 г. форменной одежды для сотрудников гостиниц, в которых размещаются иностранные граждане [20]. В 1987 г. Приказом Министерства жилищно-коммунального хозяйства были утверждены «Квалификационные характеристики должности диспетчера по приёму и обслуживанию граждан в гостинице» [22], где были даны, наряду с должностными обязанностями, квалификационные требования, которые, впрочем, также ограничивались лишь наличием высшего или среднего специального образования. Данные исторические исследования вопросов подготовки кадров индустрии гостеприимства в том числе будущих управленцев проводились в статье Л.Д. Матвеева и Е.П. Борнеман «Социальные предпосылки актуализации системы подготовки будущих специалистов сервиса» [13].

Тему обзора зарождения профессионального туристского образования в РФ, которое начало развиваться в 90-х годах XX века продолжили профессор А.В. Квартальнов, И.В. Зорина, А.И. Сеселкин, А.А. Федулин, которые впервые определили, обосновали и развили подходы к формированию принципов профессионального туристского образования, среди которых они выделили «принципы планомерной целесообразности, единства, общности задач обучения а также его непрерывности, индивидуальности подходов у обучающемуся» [10; 11; 27; 33]. Любое образование, подготовка кадров базируются на ценностях и основных принципах, которые формируют качественную систему подготовки. Были выделены принципы туристского образования в трудах А.А. Федулина, бывшего ректора отраслеобразующего вуза РФ «Российского государственного университета туризма и сервиса». К ним относятся непрерывность, многоуровневость базового профессионального образования, дополнительность, маневренность, индивидуализация и преемственность [31].

Сделав шаг назад и охватив анализ литературы и научных исследований международного уровня, стоит вспомнить и Джона Льюи. «Необходимо отметить, что основоположником подхода профессионального практико-

ориентированного образования можно назвать Джона Дьюи, который в своей книге «Опыт и образование» сформировал такие терминологические дефиниции, как «опыт», «учебный план» «обучение (практика)», и, тем самым, выделил основные принципы экспериментального, или практического, обучения и обосновал, что именно опыт – одно из наиболее важных логических средств обучения для каждого» [41].

«Еще в 1995 году исследователями было определено значение общих профессиональных знаний и навыков, ожидаемых профессиональным сообществом, профессорско-преподавательским составом от выпускников и проранжировано согласно их значимости. Здесь на первом месте было отмечено умение работать с людьми, затем выделялось творческое мышление, далее следовала необходимость присутствия у студентов финансовых знаний». Идея практико-ориентированного обучения, предложенная исследователем, и развитая потом в трудах других ученых заключается в том, что знания, приобретенные в неформальной обстановке (вне стен образовательной организации), могут быть столь же значимыми, как и полученные во время образовательного процесса. Например, Н. Эванс в своей работе указывает, что центральная задача образовательной организации – это воспользоваться всеми возможностями для обучения и формирования профессиональных навыков у студентов. Кроме этого, он указывает, что «колледж или университет должен стать Центром обучения, где представлены различные возможности для обучения студентов» [42].

В связи с тем, что исторически система подготовки и образования кадров индустрии гостеприимства складывалась планомерно в зависимости от запросов экономики и рынка, выявлялись и первоочередные задачи, а также проблемы. Например, Гусевой была выделена одна из основных проблем: «перекос» в сторону академичности по отношению к практическому обучению в процессе реализации образовательных программ высшего профессионального образования» индустрии гостеприимства, которая по мнению автора данной статьи сохраняется по сей день. Качество самого процесса обучения и подготовки кадров индустрии гостеприимства напрямую влияет на будущие профессиональные перспективы. Как именно должен формироваться учебный процесс – данный вопрос всегда стоял и стоит особняком. Академичность образования в стенах учебных учреждений оспаривается требованием более практического профессионального подхода. Некоторые ученые представляют «обучение как «процесс, посредством которого знание формируются путем трансформации опыта», причем процесс трансформации должен происходить за стенами образовательной организации, то есть на рабочем месте, месте практического обучения и пр.» [43; 44; 45]. Именно гармонизация условий теоретического и практического подхода остается главной задачей отрасли в области подготовки и управленческих кадров. В связи с тем, что любой управленец «вырастает» из рядовой должности пусть иногда и с небольшим практическим опытом и

крайне редко приходит сразу на управленческие позиции, развитие навыков руководителя крайне важны.

В исследовании корейского специалиста К. Чунга в 1999 году, базируясь на последующей профессиональной практической траектории выпускников сферы гостеприимства, определены приоритеты навыков – среди наиболее актуальных – технические навыки (операционные), далее – наличие коммуникационных и управленческих навыков [40]. Эти требования сохраняются до сих пор и, как никогда, актуальны (рис.1).



Рис. 1. Схема актуальных навыков для специалистов

Источник: составлено автором по данным [40]

Отмечает необходимость синтеза теоретического и практического обучения Н. Эванс, обосновывая необходимость для развития профессиональных навыков прямого контакта во время практического обучения с теоретическими дисциплинами. В модельном классе, как это часто бывает в некоторых гостиничных предприятиях или колледжах, или на предприятии (на рабочем месте) возможно получение ценного опыта, который под влиянием среды профессиональной сферы трансформируется, в зависимости от получаемых практических знаний и осваиваемых профессиональных компетенций в осмысление получаемого опыта. «Лекционные занятия в аудитории, а также открытые лекции приглашенных лекторов, чтение учебников (теоретическое обучение) позволяют переосмыслить полученный опыт и сформировать потребность в новых необходимых для освоения профессии профессиональных навыках, компетенциях, что должны активно использоваться в образовательном процессе. Последний этап (практическое применение) может выражаться в участии студентов в практических занятиях, ролевых играх, решении кейсов» [42].

Именно о практико-ориентированном подходе и возможностях, вариантах углубления процессов обучения в практику и соприкосновение с бизнес-реальностью и пойдет ниже речь. Автор данного исследования имел практический опыт трудовой деятельности как в частном гостиничном бизнесе на различных должностях – от администратора до директора, так и экспертный опыт специалиста по классификации гостиниц, в компетенции которого входит и оценка уровня образования сотрудников, а также развитых

компетенций, и работа в государственных органах исполнительной власти, курирующих деятельность в том числе и гостиничных предприятий и подведомственных колледжах туризма и сервиса. Держа вектор на практико-направленное образование и подготовку кадров, стоит отметить существующие проблемы образовательной сферы, которые заключаются в большом отрыве от реальной индустрии. Касается это также и материально-технической базы, отставания в оснащении тех же самых модельных классов от требований гостиничного законодательства. Это доказывает и исследование С.Н. Морозовой, которая сообщает в своих исследованиях, что «одна из проблем образовательных учреждений заключается в «скудности» материально-технической базы процесса подготовки будущих специалистов в сфере гостиничного хозяйства, что не обеспечивает у студентов формирование профессиональных компетенций, необходимых для решения профессиональных задач» [14]. Практический опыт автора данной статьи, научного исследования, основанного на профессиональном практическом опыте, позволяет частично согласиться с С.Н. Морозовой, так как анализ образовательных учреждений действительно показал скудость материально-технической базы, недоукомплектование тренировочных классов, например, колледжей Тверской области, Вологодской области и других регионов. А именно одним из примеров выступает класс Тверского колледжа туризма и сервиса, с отсутствием надлежащего оснащения: элементарно на кровати в гостиничном классе было наличие одной подушки при современных требованиях двух, а также выявлено незнание студентами основных нормативно-правовых актов, регулирующих предоставление гостиничных услуг и т.д.

Заведующая редакцией учебной литературы по медицине, спорту и туризму ООО «Издательство «ЛАНЬ» Таравская Владлена Михайловна также сообщает о катастрофическом дефиците именно качественной и современной литературы по сектору индустрии гостеприимства, гостиничного бизнеса как для сектора среднего профессионального образования, так и для высших учебных заведений. Основной критерий – это современность материала без ссылок на международные школы, старые подходы, а именно направленность на формирование качественного содержания учебников, отражая реалии рынка, реализацию национального проекта «Туризм и гостеприимство», современную концепцию и новые подходы, а также все достижения отрасли, которые сейчас уже можно смело отмечать, тем самым привлекая молодое поколение. Безусловно, печатные учебники читают уже меньше и меньше, поэтому активно разрастается сеть электронных библиотек, которыми пользуются и колледжи, и вузы. Автор данной статьи также является автором ряда учебников данного издательства для среднеспециальных профессиональных и высших учебных заведений (табл. 2).

Таблица 2

Список современных изданий Киселевой Р.Ф.

Издательство	Наименование	Год издания
«Кнорус»	«Предоставление гостиничных услуг» (СПО)	2024 г.
«Лань»	Предпринимательская деятельность в сфере туризма и гостеприимства (СПО)	2025 г.
«Лань»	Предпринимательство в сфере туризма и гостеприимства (ВО)	2025 г.
«Лань»	Технологии и организация обслуживания на гостиничных предприятиях (ВО)	2025 г.
«Лань»	Организация и контроль текущей деятельности служб предприятий туризма и гостеприимства (СПО)	2025 г.
«Лань»	2-е издание исправленное «Предпринимательство в сфере туризма и гостеприимства» (ВО)	2025 г.

Источник: составлено автором

Когда издательство «Лань» предложило написать ряд учебников, задачей автора стояло предоставить в книгах максимально приближенный материал к реальности бизнеса гостиничных предприятий и сферы туризма Российской Федерации с отражением современной законодательной базой, векторов развития отрасли в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство». Так, учитывая быстрые изменения в законодательстве и гостиничную реформу 2025 года, вышло второе издание, исправленное учебника для учреждений высшего образования под названием «Предпринимательство в сфере туризма и гостеприимства», в котором описан сам механизм национального проекта «Туризм и гостеприимство», отражены государственные меры поддержки для развития предпринимательства в Российской Федерации. Здесь стоит отметить, что большую часть книг на сегодняшний момент пишут теоретики, преподаватели, что сильно сужает качество отражения реальности гостиничного дела, а также спектр новых подходов. Так, например, крайне мало информации в новых учебных пособиях и книгах для студентов о трансформации именно российской системы классификации гостиниц, структурных изменениях форматов контроля отрасли и о реальной работе госрегулятора гостиничной деятельности. Тем самым, студенты недополучают новейшую информацию и ссылаются при выходе из учебного заведения на некие международные стандарты, устаревшие документы и нормативы при имеющемся огромном прорыве на сегодняшний день в российской индустрии.

Как сообщал Дмитрий Чернышенко в докладе в 2024 году, «более 73 тыс. бюджетных мест выделено в колледжах и вузах для студентов по специальностям в сфере туризма и гостеприимства» [17]. Заместитель Председателя Правительства России рассказал, что обучение по данному направлению осуществляется в более чем 250 вузах и 1,5 тыс. колледжей. На август 2024 года там уже обучалось порядка 333,4 тысячи человек. На апрель 2025 года было анонсировано, что образовательные программы для

вузов и колледжей, по которым учатся будущие сотрудники для сферы туризма и гостеприимства, должны быть пересмотрены в ближайший год. Об этом говорилось на первом заседании Национального экспертного совета по развитию кадрового потенциала в этой индустрии [18]. Также крайне важен процесс «оптимизации» некоторых специальностей, которых уже нет на практике, что также в процессе. Если касаться вопроса стандартов и профессий, то, например, профессиональный стандарт управляющего гостиничного предприятия также остается устаревшим в связи с тем, что функционал расширился, как и расширились форматы предприятий гостиничной индустрии согласно Постановления 1951 от 27.12.2024 г.

В связи с реализацией национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» произошло большое количество практических изменений, а также законодательных решений по работе гостиничных предприятий, что также не отражено в современных пособиях или на программах повышения квалификации, которые реализуются также и с поддержкой государства в местных органах, отвечающих за реализацию туристской деятельности регионов (Департаменты культуры и туризма, региональные министерства туризма).

Большое количество теоретического материала, абстрактной информации, носящий общие понятия, а также отсутствие достаточного количества исследований по данной теме дают почву для дальнейшего углубления вопроса актуализации программ повышения квалификаций и методической и учебной литературы. В связи с этим возникает некоторое недоверие к образовательным учреждениям со стороны бизнес-сообществ. Именно об этом рассуждают в своем исследовании на тему актуализации подготовки специалистов гостиничного сервиса в связи с постпандемийным бурным развитием отрасли туризма и большим вниманием со стороны государства Л.Д. Матвеева и Е.П. Борнеман: «Вместе с тем необходимо также отметить низкий уровень степени доверия профессионального сообщества к уровню подготовки учебными заведениями специалистов гостиничного сервиса, что ещё раз свидетельствует о необходимости поиска релевантных решений в заданном направлении. Недостаточный уровень подготовки специалистов гостиничной отрасли подтверждается также и государственным заказом, который нашёл своё отражение в «Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035 года», направленной на комплексное развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации, формирование и продвижение качественного и конкурентоспособного туристского продукта. Одним из сдерживающих факторов развития туристской индустрии в России в данной Стратегии называется, в том числе, недостаточный уровень сервиса и кадрового обеспечения, языковой подготовки работников в сфере туризма [13].

Если поднять вопрос о практической подготовке и вовлеченности студентов в учебную и производственную практику, реальная картина отражает противоречивые данные. Так, многие колледжи направляют

студентов на практику в гостиницы, где в принципе студенты не нужны в прямом смысле, и управляющие «автоматом» подписывают практику студенту, отпуская на выходные. Это связано с тем, что не каждый управляющий допускает к уборке номеров студента-горничную, так как существует страх и вероятность дальнейшей необходимости проведения повторной уборки номера в связи с незнанием стандартов уборки именно конкретного отеля, а также в принципе нежелание выделять время на обучение внутренним стандартам и регламентам. Эта история достаточно распространена, и обсуждается в основном только между студентами. Вместо практической работы горничной, студентов направляют на «грязные» работы – уборку территории, улицы, общественных туалетов и помещений, разбор складских помещений и т.д. На практике со студентами автора данной статьи есть также и гостиницы, управляющие которых используют в «горячие» туристические сезоны и не только при осуществлении производственной практики студентов, трудящихся на позициях горничных или администраторов финансовое стимулирование, премирование по собственной инициативе. Это мотивирует студентов и зарождает желание подрабатывать на полные смены во вне учебное время, а также закрывает «производственные дыры» управляющих средств размещения, которые часто используют неопытность молодых сотрудников в качестве рычага занижения стоимости оплаты труда, что иногда влияет негативно. При привлечении студентов в качестве гостиничного персонала на практике также используется стимулирование за счет предоставления бесплатного питания студентам, что является привлекательным фактором для молодых специалистов на рынке труда для дальнейшего трудоустройства.

О.В. Чебыкина сообщает, что «на рынок труда повлияли негативные демографические изменения, действующие в нашей стране начиная еще с девяностых годов и связанные с так называемой «демографической ямой», максимум которой первоначально ожидали в 2025 году, однако из-за событий последних лет по расчетам некоторых ученых передвинулся на 2036 год, причем это не окончательный прогноз» [36]. «Согласно опросу, проведенному Институтом экономической политики имени Е.Т. Гайдара в мае 2023 года, был зафиксирован рекорд кадрового дефицита в промышленности: 35% предприятий столкнулись с проблемой нехватки кадров. Интересно, что в то же время, по данным Росстата, уровень безработицы находится на рекордно минимальном уровне в 3,5%» [16]. Отсутствие кадров сохраняется до сих пор, поэтому для молодых специалистов сейчас есть прекрасная возможность строить карьеру до управленческих позиций. Н.В. Сербина О.Г. Малыгина отражают в своем исследовании реальную ситуацию на кадровом рынке, связанной с «перекупкой» или «хантингом» чужих сотрудников. Компании, которые не могут позволить себе высокие зарплаты, вынуждены искать другие зоны пересечения своих интересов с интересами работников и использовать различные технологии удержания в том числе агрессивные. Однако, как бы

там ни было, требования к образованию управленческих кадров существуют жесткие [26].

В.П. Ермакова в своей статье «Вектор на повышение отраслевого кадрового потенциала, как условие развития туризма в России» провела анализ по наличию профильных направлений ВУЗов. Было выявлено, что по направлению «Гостиничное дело» разнообразие профилей минимальное – 17, среди которых самые популярные: Гостиничное дело (50 вузов); Организация и управление в гостиничном и ресторанном бизнесе (16 вузов); Ресторанная деятельность (8 вузов); Управление бизнес-процессами в индустрии гостеприимства (7 вузов); Международный гостиничный бизнес (4 вуза); Индустрия гостеприимства и туризма (3 вуза); Сервис гостинично-ресторанных, туристских, спортивных и развлекательных комплексов (3 вуза); Управление гостиничным и санаторно-курортным комплексом (3 вуза); Проектирование комплексного обслуживания в индустрии гостеприимства (2 вуза). Также встречаются такие единичные профили, как: Технологии и организация деятельности мультифункциональных средств размещения; Санаторно-курортная деятельность; Управление технологическими и бизнес-процессами в гастрономии и другие [8].

На 2024 год мы можем сделать конкретный анализ ВУЗов, которые посвящены подготовке сотрудников индустрии гостеприимства. В настоящее время подготовку специалистов с высшим образованием для индустрии туризма и гостеприимства ведут 243 образовательных организации в восьми федеральных округах России. Это актуальные данные, которые отражены в работе В.П. Ермаковой «Вектор на повышение отраслевого кадрового потенциала, как условие развития туризма в России» [8]. Однако, существуют качественные проблемы. За последние 5 лет на 22 % сократилось число вузов, ведущих подготовку кадров для туристской отрасли и, как следствие, снижается количество обучающихся.

Лидерами по количеству студентов, обучающихся на этих направлениях подготовки, являются три федеральных округа – Центральный, Приволжский и Южный, в том числе и студентов-бюджетников. Одним из актуальных направлений является «Профессиональный менеджмент отелей и ресторанов». Сейчас цифры по выделению бюджетных мест активно повышают, но для решения федеральной проблемы возвращения молодых кадров этого недостаточно для отрасли гостеприимства. Во многих регионах оптимизируют направления и вводят направления обучения по туризму и гостеприимству. Так, в Вологодской области открываются в 2025 году новые направления по туризму, в том числе по управлению туристскими предприятиями. Однако, конкретно в данном регионе, например, крайне мало учебных заведений с направленностью по гостеприимству и гостиничному бизнесу по сравнению с увеличением величины спроса на молодых специалистов.

О.Р. Цаболова и Ю.О. Цунаева выделяют, что «вузы готовят не просто специалистов и руководителей, компетентных в области делового

администрирования, а высокопрофессиональные кадры, специализирующиеся именно на управлении гостиничным и ресторанным бизнесом. Сейчас, когда конкуренция с ушедшими брендами стремится к нулю, роль вузов, выпускающих управленцев этого профиля, обладающих соответствующими времени профессиональными компетенциями, многократно повышается» [34].

Вопрос высших учебных заведений и их рейтинга по качеству образования исследуют глубже М.А. Жукова и В.А. Жуков в статье «Перспективы развития отечественного гостиничного бизнеса и подготовки кадров» и приводят конкретную статистику ВУЗов, которая вызывает некоторые сомнения: «Ведущими вузами следует назвать Государственный университет управления (ГУУ), Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Российский государственный социальный университет (РГСУ), Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (РЭУ им. Плеханова), Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН) и многие другие» [9]. Тем не менее авторы обесценивают и другие учебные заведения, в которых ведется усиленная подготовка управленческих кадров и которые более доступны по поступлению и условиям обучения, такие как, например, ФГБОУ ВО «РГУТИС», РМАТ и т.д. Здесь стоит сделать упор и на распределение работников индустрии гостеприимства по уровню образования, который заметно отличается от российской экономики в целом. Очевидны значительный дефицит занятых с высшим образованием и избыток — со средним профессиональным и общим образованием. Данный анализ предоставляют такие исследователи как Ж.В. Шкуратова и Д.А. Рубан в работе «Проблема накопления интеллектуального капитала в Российской индустрии гостеприимства» [37].

Особо можно отметить, что многие ведущие вузы, такие как, например, «Российский Государственный Университет туризма и сервиса» стараются прогрессивно смотреть на систему образования и образовательный процесс. Пожалуй, это один из немногих высших учебных заведений, который использует максимальное количество открытых практических мероприятий, привлечение спикеров-практиков отрасли на лекции в «живом» и онлайн форматах, постоянные выезды на гостиничные объекты для ознакомления с практической стороной деятельности средств размещения, а также выстраивание деловых взаимоотношений с партнерскими отелями. Только практическая направленность и вовлеченность в течение занятий студентов в реальную ситуацию рынка дает расширение понимания отрасли, знакомит с ведущими экспертами рынка, управляющими, сотрудниками, которые предоставляют максимально прозрачную обратную связь по работе в средствах размещения.

Если говорить об отраслевых частных компаниях, которые обеспечивают работу гостиничных предприятий, стоит отметить работу компании «TravelLine», которая несколько лет назад запустила уникальный

проект по обучению студентов работе в программе бронирования системы «TravelLine» во главе с амбассадором компании Федором Тимоховым, куратором по взаимодействию с вузами. Именно возвращение цифровых компетенций, работы с программами управления гостиничными предприятиями администраторами, управленцами и менеджерами гостиниц, навыков в автоматизации процессов является крайне ценным. Студенты учатся работать на платформах, бронировать, использовать маркетинговые инструменты и т.д. Данные шаги представителей бизнес-сообществ крайне позитивно отражаются на повышении качества образования.

Огромное значение имеет научная деятельность, которая представлена в высших учебных заведениях, а также участие студентов в российских и международных научно-практических конференциях сферы гостеприимства, организуемых при высших учебных заведениях. Такие вузы, как «Южный Федеральный Университет», «Российский Государственный Университет туризма и сервиса» и ряд других проводят качественные конференции и научные мероприятия, на которых большее количество спикеров и участников составляют эксперты-практики, представители региональных органов исполнительной власти в сфере контроля деятельности гостиничных предприятий, управляющие средств размещения, администраторы, эксперты и т.д. Существенно расширяется круг знакомств и вовлеченности в практическую сторону индустрии. Студенты имеют возможность встречаться с практиками, представителями гостиничных предприятий, крупных компаний для дальнейшего возможного трудоустройства или ознакомления с отраслью. И если ранее списки участников были в основном из представителей академической среды – преподавателей, то сейчас участниками являются практики. Несмотря на наличие указа Президента РФ В.В. Путина о наименовании данного Десятилетия - Десятилетием Науки и Технологии, многие высшие учебные заведения, к сожалению, приостанавливают деятельность научных журналов, которые крайне важны для развития научной среды страны. Так, Российский Университет Туризма и Сервиса приостановил финансирование с начала 2025 года таких научных журналов как «Сервис в России и за рубежом».

Однако, наличие высшего образования в отрасли гостеприимства, успешно освоенного вне зависимости от ВУЗа, или же среднего профессионального – колледжа, не гарантирует трудоустройство. Само понятие «молодой специалист», которое имело ранее некий социальный статус, гарантировавший трудоустройство после окончания учебного заведения, а также дополнительные трудовые права и социальные гарантии, осталось позади. «Сегодня «молодой специалист» – выпускник учебного заведения, готовый реализовать свои способности к труду и испытывающий сложности при устройстве на работу. Ограничение спроса на рынке труда снижает возможности трудоустройства. Возможность трудоустройства новой рабочей силы, вступающей на рынок труда впервые, сокращается» – отмечает О.В. Чабанюк [35]. Это также отражает проблему отсутствия должной

кооперации со стороны бизнес-сообществ и учебных заведений в объемах всей страны, которая должна регулироваться государственными рычагами. И только после трудоустройства сотрудник, молодой специалист получает возможность расти дальше и получать профессиональную переподготовку и карьерное развитие.

Как отмечает Е.Л. Сысоева, «настоящее время отельеры предпочитают брать на работу кандидатов без опыта работы в гостиничном бизнесе на первичные позиции, чтобы переучить под стандарты предприятия, а также быстро «закрыть производственные вопросы нехватки персонала», более того с точки зрения реальных предпринимателей заработная плата на первоначальном этапе может быть ниже рыночной в связи с отсутствием опыта [29]. Также стоит отметить, что в связи с резким увеличением различных форматов средств размещения – от хостелов до баз отдыха, к сожалению, привлекаются на одно предприятие и специалисты с профильным образованием, и с отсутствием опыта и образованием вовсе, что порождает психологическое и моральное напряжение от несправедливости у молодых образованных специалистов, которые вынуждены получать такой же размер заработной платы, что обесценивает профессию в целом. Этот факт заставляет поднимать самую главную проблему – это снижение престижа профессий индустрии гостеприимства – от горничных до управляющих. Часто этому способствуют и сами предприниматели, которые в связи с отсутствием должного управленческого опыта не ведут соответствующие кадровые политики, а ставят решение лишь глобальной производственной задачи – обеспечение бесперебойной работы предприятия, без детального внимания к каждому сотруднику.

Заключение

В процессе исследования автором была выявлена острая необходимость трансформации имиджа самой профессии в сфере туризма и ухода от роли обслуживающего персонала. На сегодняшний день туризм и индустрия гостеприимства – это не только экономика впечатлений, но и экономика счастья, в которой счастливы в своем роде должны быть все стороны процесса производства, оказания и получения гостиничных услуг. Соответственно, основные «белые пятна» заключаются в привлечении экспертов-практиков в образовательный сектор по части написания современной учебной литературы, проведение мероприятий по улучшению условий гостиничных тренировочных классов в колледжах и вузах, повышения компетенций педагогов и преподавателей, увеличение вовлеченности студентов в учебную и практическую практику на производствах, усиление государственного контроля и выработка рычагов контроля гостиниц и иных средств размещения, которые принимают студентов на практику для более качественного и прозрачного процесса обучения. Внесение изменений в Постановление 1951 от 27.12.2024 г. также должны быть произведены с учетом внесения критерия оценки гостиничного предприятия, претендующего на «звездность» - наличие практики студентов в гостиничных предприятиях, а также реально

пройденных курсов повышения квалификации, а не формально представленных документов.

Рычаги региональных органов исполнительной власти в направлении государственного контроля отрасли туризма и гостеприимства также должны включать в годовые бюджеты суммы на реализацию в рамках программ государственного контракта курсов повышения квалификации именно с практико-ориентированными направлениями обучения – от экспертов-практиков. На сегодняшний день Федеральный Ресурсный Центр не справляется с данными задачами в полной мере. Повышение престижа профессий индустрии могут быть достигнуты в том числе за счет взаимодействия бизнеса, РОИВ (региональных органов исполнительной власти) и образовательных учреждений за счет проведения Уроков гостеприимства, плотных практических мероприятий и качественного процесса вовлечения молодежи в практику на средствах размещения.

Литература

1. Абрамков Г.М. Интеграция подготовки специалистов по гостеприимству в системе "колледж–вуз": дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08. М., 2010. 24 с.
2. Анзина Т.И. Формирование корпоративной компетенции будущих специалистов индустрии гостеприимства в процессе профессионального образования в вузе: дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08. М., 2015. 25 с.
3. Арсений Р.М. Профессионально ориентированные задачи в подготовке студентов к туристской деятельности: дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08. Грозный, 2019. 19 с.
4. Афанасьев В.Я., Грабчак Е.П., Корытный М.А., Мищеряков С. В., Черезов А.В., Человеческий капитал для цифровой модернизации экономики // Управление. 2019. № 2.
5. Бондаренко О.В. Формирование профессионально значимых качеств студентов – будущих специалистов по сервису и туризму: дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08. Ставрополь, 2006. 167 с.
6. Галанин Ю.Г. Социальное партнёрство вуза и гостиничного предприятия в профессиональной подготовке туристских кадров: дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08. М., 2011. 192 с.
7. Гринь С.В. Формирование профессионально-информационной культуры специалистов по сервису и туризму в образовательном процессе вуза, 2010 г.
8. Ердакова В.П. Вектор на повышение отраслевого кадрового потенциала, как условие развития туризма в России // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2024. №1 (21). С. 12–23.

9. Жукова М.А., Жуков В.А., Цаболова О.Р. Перспективы развития отечественного гостиничного бизнеса и подготовки кадров // Управление. 2023. № 3. С. 15–27.
10. Иванова С.С. Искусство подбора персонала. М.: Альпина Пабlishер, 2015.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: монография / А.Я. Кибанов и др.; под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. 283 с.
12. Курдакова М.Е. Педагогическая технология формирования профессиональной компетентности будущих специалистов гостиничного сервиса, 2006 г.
13. Матвеева Л.Д., Борнеман Е.П. Социальные предпосылки актуализации системы подготовки будущих специалистов гостиничного сервиса // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021. №4 (38). С. 148–156.
14. Морозова Н.С. Взаимодействие вузов и работодателей по подготовке кадров для индустрии туризма // Профессиональное образование в сфере туризма как условие повышения качества туристских услуг: Материалы международной научно-практической конференции. Москва: ФГБОУ ВПО «РГУТИС». 2012. С. 219–224.
15. Наумова Г.Р. Развитие общих компетенций в профессиональной подготовке специалистов гостиничного сервиса: дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08. Екатеринбург, 2012.
16. Официальный сайт Новостей. Новые реалии гостиничного рынка России. Июль 2022. URL: <http://www.logistics.ru>.
17. Официальный сайт Правительства РФ. Дмитрий Чернышенко: Более 73 тыс. бюджетных мест выделено в колледжах и вузах для студентов по специальностям в сфере туризма и гостеприимства. URL <http://government.ru/news/52474/>.
18. Официальный сайт. Известия URL: <https://iz.ru/1858804/2025-03-24/v-rossii-nacali-gotovit-masstabnye-izmenenia-v-obrazovanii-v-sfere-turizma>.
19. Официальный интернет-портал правовой информации. Постановление Правительства Российской Федерации от 27.12.2024 № 1951 «Об утверждении Положения о классификации средств размещения». URL <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412310014>.
20. Официальный сайт Правительства РФ. Постановлении Совета Министров РСФСР «О мерах по дальнейшему улучшению обслуживания населения в гостиницах РСФСР». URL <http://government.ru/docs/all/125591/>.
21. Осин В.С. Профессиональная подготовка студентов к управлению персоналом в сфере гостеприимства, 2002 г.
22. Официальный сайт Правительства РФ. Приказ Министерства жилищно-коммунального хозяйства были утверждены «Квалификационные характеристики должности диспетчера по приёму и обслуживанию граждан в гостинице». URL: <http://government.ru/docs/all/125591/>.

23. Сандлер Д.Г. Стратегии повышения конкурентоспособности российского высшего образования на основе обеспечения экономической устойчивости университетов: дис. ... доктора экономических наук: 08.00.10. М., 2023. 611 с.
24. Селезнева А.А. Реализация стратегии подготовки кадрового потенциала индустрии гостеприимства // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2019. № 2. С. 153–158.
25. Семенова Л.В. К вопросу о формировании принципов профессионального образования сферы гостеприимства // МНИЖ. 2022. №3-3 (117). С. 86–89.
26. Сербина Н.В., Малыгина О.Г. Управление личностным развитием как фактор удержания сотрудников в организации // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 4. С. 1323–1336.
27. Сеселкин А.И. Диверсификация профессионального туристского образования: дис. ... доктора педагогических наук: 13.00.08. М., 2005.
28. Стрельников А.В. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности образовательных услуг вузов, занимающихся подготовкой кадров для сервиса и туризма: дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. М., 2012. 232 с.
29. Сысова Е.Л., Мусоян В.А. Возможности карьерного роста и профессионального развития в гостиничных организациях // Вестник индустрии гостеприимства : международный научный сборник. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. С. 35–43.
30. Тимохина Т.Л. Технологическая подготовка студентов туристского вуза в области гостиничного сервиса: дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08. М., 2009. 27 с.
31. Федудин А. А. Туристское образование: новые горизонты развития // Современные проблемы сервиса и туризма. 2008. №1. С. 72–76.
32. Филатов А.В. Методика профессиональной подготовки специалистов для сферы гостеприимства на базе учебно-производственных комплексов : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08. Москва, 2001. 166 с.
33. Филатова М.С., Дехтярь Г.М., Авилова Н.Л., Чурилина И.Н. Персонал как драйвер инновационного развития гостиничных компаний: подходы к определению роли и методов управления // Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. № 4. С. 44–56.
34. Цаболова О.Р., Цунаева Ю.О. Особенности подготовки управленческих кадров для Отечественной индустрии туризма и гостеприимства в новых реалиях // Олимпийское наследие и крупномасштабные мероприятия: влияние на экономику, экологию и социокультурную сферу принимающих дестинаций: материалы XIV Международной научно-практической конференции. Сочи: Сочинский государственный университет, 2023. С. 115–119.

35. Чабанюк О.В. Проблема трудоустройства специалистов сферы гостеприимства: экономические аспекты // Вестник МФЮА. 2022. № 2. С. 185–189.
36. Чебыкина О. Кто работать-то будет? URL: <https://www.dk.ru/news/237181228>
37. Шкуратова Ж.В., Рубан Д.А. Проблема накопления интеллектуального капитала в Российской индустрии гостеприимства // Крымский научный вестник. 2020. № 4 (29). С. 24–31.
38. Шуляк Н.Н. Формирование полифункциональной профессиональной компетентности менеджеров гостиничного хозяйства малого бизнеса санаторно-курортного региона в вузе: дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08. М., 2008. 24 с.
39. Элиарова Т.С. Содержание и организация профессиональной подготовки специалистов для предприятия сферы гостеприимства: дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08. М., 2001. 187 с.
40. Chung K.Y. Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in hotel industry // Department of Hotel and Tourism Management. 1999. P. 473–487.
41. Dewey J. Experience and education. New York: Macmillan Publishing Company. 1938.
42. Evans N. Experiential learning for all. London : Cassell, 1994. p.
43. Olsen M.D., Reid R.D. How to judge the hospitality program // The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 1983. Vol. 24 (2). P. 37–40.
44. Riegel C.D., Dallas M. Hospitality and tourism: Careers in the world's largest industry. Council on Hotel Restaurant and Institutional Education (ed.). A guide to Collage Programs in Culinary Arts. Hospitality and Tourism (6th ed.). New York: John Wiley and Sons, 1999.
45. Ritchie J. R. B. Design and development of tourism: Hospitality management curriculum // Tourism Recreation Research. 1995. Vol. 20(2). P. 7–13.