

**А.Б. Крутик, М.Б. Биржаков**

**ВИДЫ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ  
В СФЕРЕ УСЛУГ**

**A.B. Krutik, M.B. Birzhakov**

**TYPES AND CHARACTERISTICS OF PROJECT MANAGEMENT  
IN THE SERVICE SECTOR**

Изложены основные теоретические и методические положения управления проектами в сфере услуг, в том числе проектами в туристической деятельности. Представлены основные свойства турпродуктов как объектов управления при их проектировании. Предлагается развернутое, более точное определение понятия «проект». Показана взаимосвязь жизненных циклов проекта и турпродукта как товара. Изложены необходимые виды обеспечения в управлении проектами в туризме.

СФЕРА УСЛУГ; ПРОЕКТЫ В ТУРИЗМЕ; ТУРИСТСКИЙ ПРОДУКТ; ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА; ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТУРПРОДУКТА КАК ТОВАРА; ФУНКЦИИ И ВИДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМЕ.

The article presents the main theoretical and methodological aspects of project management in the service sector, including projects in tourism. It specifies that the object of control is tourism products. In this regard, the paper presents main properties of tourism products as control objects at the stage of their design. Until recently in Russia the concept of «project» was used mainly in the technical field, implying a collection of documents for a specific object. Later, project management became the economic concept, including different industrial and commercial activities. Afterwards, this resulted into the need to manage projects in the service sector and tourism. The authors offer a detailed and more accurate definition of «project». The paper shows the relationship between the project lifecycle and tourism product as a commodity. The tourism product as a commodity has its own life cycle, the duration and structure of which is determined by the market, i. e. the demand of consumers. The specified life cycle is influenced by other factors: fashion, solvency of customers, advertising, international situation etc. Besides, the article provides necessary types of software for project management in tourism.

SERVICE SECTOR; PROJECTS IN TOURISM; TOURISM PRODUCT; PROJECT LIFE CYCLE; LIFE CYCLE OF TOURISM PRODUCTS AS A COMMODITY; FUNCTIONS AND SOFTWARE IN TOURISM PROJECT MANAGEMENT.

*Введение.* Параллельно с развитием сферы услуг, в том числе и туристической деятельности как отрасли экономики, происходит процесс формирования науки о туризме, в частности создается общая теория туризма. По существу все научные дисциплины по туризму должны базироваться на фундаментальных положениях общей теории туризма. Равным образом туристский менеджмент в арсенал своего инструментария стал включать такие фундаментальные понятия инновационного характера как «бенчмаркинг», «креативный подход», «контроллинг», «управление хозяйственными связями», «TQM – «Всеобщее управление качеством» и др. [1–4, 7].

Широкое внедрение в практику туристической деятельности положений и рекомендаций общей теории туризма может способст-

вовать повышению профессионального и интеллектуального уровня персонала туроператоров и турагентов. Многие работники указанных структур рассматривают свою работу как чисто офисную, особо не вникая в сущность выполняемых операций. Недостаточный уровень квалификации персонала порождает склонность к криминалу – от злоупотреблений и до прямого мошенничества, что и проявилось в виде массовых банкротств туристских фирм в сезон 2014 г.

Таким образом, актуальной задачей является повышение квалификации персонала за счет усиления теоретической подготовки в области экономики и управления туризмом. К числу необходимых направлений повышения профессионального уровня туроператоров и турагентов следует отнести «управление проектами» – Project Management.

*Методика и результаты исследования.* Задачи исследования – сформулировать понятие «проект» применительно к сфере услуг, представить виды и особенности управления проектами в сфере услуг на примере туристской отрасли.

**Понятие «проект».** До недавнего времени в отечественной практике понятие «проект» использовалось преимущественно в технической сфере как совокупность документации на определенный объект (собственно проект, чертежи, сметы и др.). В дальнейшем управление проектами стало использоваться в экономике – в различных направлениях производственно-коммерческой деятельности. В связи с этим возникла необходимость управления проектами и в туристической деятельности.

Сегодня существует немало определений понятия «проект». Так, в частности, может быть принято следующее достаточно краткое определение: «проект – это нечто, что задумывается или планируется во имя достижения определенных целей» («Вебстер»).

Для нужд туризма нами предлагается развернутое, а поэтому более точное определение: *проект – система четко поставленных целей, достигаемых с помощью специальных технических средств и технологических процессов с использованием финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов, а также управленческие решения и организационные мероприятия, обусловленные указанными целями.*

На основании данного определения в качестве проекта принимается *туристский продукт* и соответственно управление проектами есть управление созданием туристского продукта. Основным методом разработки проекта является *креативный подход*.

Для эффективного управления проектами в туризме необходимо рассмотреть ряд важнейших свойств туристского продукта как объекта проектирования.

Туристский продукт в широком смысле – это экономическое благо, предназначенное для обмена, т. е. туристский продукт обладает товарной природой.

Для управления проектами в туризме принципиально важным является то, что туристский продукт может быть потреблен только в месте производства туристских услуг.

Управление проектами предусматривает разработку технологии составления турист-

ского продукта. Туристский продукт как товар характеризуется потребительской стоимостью, т. е. полезностью или способностью удовлетворять определенные рекреационные потребности людей. Полезность туристского продукта определяется его ценностью для субъекта. Поэтому туроператор должен стремиться к тому, чтобы создать такой туристский продукт, который был бы ценен для максимально большого числа людей, т. е. по возможности он должен иметь массового потребителя. Тогда можно использовать и индустриальные технологии для проектирования и производства туристского продукта.

В ряде случаев туристский продукт увязывается с понятием «туристский пакет» – основным (обязательным) комплексом услуг, предоставляемых в путешествии по индивидуальному или групповому плану, который имеет серийный характер.

Туристский пакет включает следующие обязательные элементы: туристский центр, транспорт, услуги размещения.

Туристский центр – место отдыха туриста, включающее все его рекреационные возможности: природные, культурно-исторические, экологические, этнические, социально-демографические, инфраструктурные. Этот элемент относится к обязательным, поскольку без объекта интереса невозможно организовать путешествие. Туристский центр представляет собой интегральный символ интереса, соединяющий в себе все мотивы индивидуума относительно рекреационных ресурсов. Независимо от индивидуального масштаба потребителя туроператор обязан свести его к единичному варианту – туристскому центру. Это связано с тем, что он обязан доставить туриста в конкретное место отдыха, потому что именно туда будет заказан транспорт, именно там будет заказана гостиница.

Услуги размещения – это конкретный отель, который предлагается туристу в туристском центре на время путешествия. Размещения в отелях различаются в соответствии с типом услуг гостеприимства, которые предлагают туристу. Это могут быть отели, мотели, виллы, апартаменты, ботели, кемпинги и т. д. Услуги питания не включаются отдельным элементом в туристский пакет, поскольку в туризме они составляют часть услуг размещения.

Важное место в туристском проекте занимает трансфер – доставка туриста от места прибытия, расположенного в стране пребывания (аэропорт, гавань, ж/д станция), к месту размещения (отель), где он будет проживать, и обратно. Трансферы осуществляются с использованием автобусов, иногда такси или лимузинов, если такого типа трансферы включены в турпакет или затребованы туристом.

Строго говоря, трансфер – это любая перевозка туриста в границах туристского центра. Поэтому сюда относят также поездки из отеля в театр и обратно, в музей и т. п.

После заключения Шенгенской конвенции (1995 г.) вопросы унификации требований к туристскому продукту стали особенно актуальны. Дело в том, что тур, приобретенный в одном месте, потребляется в другом, и только полное согласование позиций туроператора, туристского агента и туриста способно обеспечить взаимное выполнение обязательств. Согласно Международной конвенции по туристским контрактам (Брюссель, 1970 г.) такое согласование осуществляется на контрактной основе в форме ваучера, который подписывают все участники соглашения: туроператор, турагент и турист.

Таким образом, туристский продукт – совокупность вещественных (предметы потребления), невещественных (услуги) потребительских стоимостей, необходимых для полного удовлетворения потребностей туристов, возникающих во время их путешествия.

В управлении проектом следует учитывать, что туристский продукт состоит из двух важнейших элементов: тур и дополнительные туристско-экскурсионные услуги. При этом следует иметь в виду, что туристский пакет – это только часть туристского продукта, точнее – обязательная часть тура (тур больше или равен туристскому пакету).

Тур есть первичная единица туристского продукта, реализуемая клиенту как единое целое, продукт труда туроператора на определенный маршрут и в конкретные сроки.

Согласно теории управления проектами каждый конкретный проект классифицируется по следующим основным признакам:

- по масштабу (размеру, величине);
- внутренний и внешний;
- по сроку реализации;

- по основным характеристикам – показателям;

- по номенклатуре и объемам используемых ресурсов.

Масштаб туристского проекта, как правило, соответствует величине предпринимательства в туризме, а поэтому возможны крупные, средние и малые проекты. Величина туристского проекта оценивается по критериям: количество туров за определенный период, количество обслуживаемых туристов, объем выручки.

**Виды проектов.** В рассматриваемом аспекте следует выделить специальные виды проектов, которые вполне могут быть адаптированы к условиям туристической деятельности, а именно:

- инвестиционный проект, т. е. проект, связанный с необходимостью определенных капитальных вложений в создание и развитие предприятий туристской инфраструктуры;

- инновационный проект, связанный с разработкой новых туристских продуктов или отдельных их составляющих – туристских услуг, новых направлений и т. п.;

- международный проект – проект, в разработке и реализации которого участвуют иностранные партнеры.

Ключевым элементом управления проектами является жизненный цикл проекта. Каждый проект от возникновения идеи до полного его завершения проходит ряд последовательных этапов, общая длительность всех этапов и есть жизненный цикл проекта.

Жизненный цикл туристского проекта включает следующие этапы (рис. 1):

I этап – концептуальный (начальный);

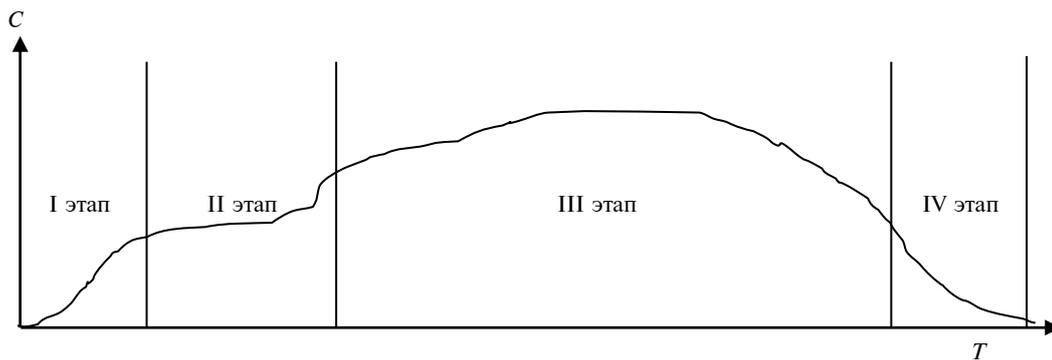
II этап – проектирование турпродукта;

III этап – разработка турпродукта;

IV этап – получение готового туристского продукта.

Краткое содержание этапов жизненного цикла турпродукта представлено в таблице.

По завершении проекта разработанный турпродукт принимает товарную форму – становится предметом купли-продажи на рынке туристских услуг. А это означает, что окончательная цена данного турпродукта устанавливается этим рынком как компромисс спроса и предложения. Особенности ценообразования на рынке туристских услуг рассмотрены в [5].



**Рис. 1.** Жизненный цикл туристского проекта  
 $C$  – затраты (трудоемкость);  $T$  – длительность этапов ЖЦ

#### Этапы жизненного цикла туристского проекта

Наименование этапа	Содержание этапа
I – концептуальный этап	Сбор исходных данных. Анализ и сходных данных. Выявление потребности в проекте. Формулировка цели проекта. Основные требования к проекту. Участники проекта. Необходимые ресурсы. Формулировка концепции проекта и ее экспертиза. Утверждение концепции проекта
II – проектирование турпродукта	Формирование команды разработчиков проекта. Развитие и конкретизация концепции. Определение структуры турпродукта. Разработка сметы реализации турпродукта
III – непосредственная разработка турпродукта	- Оперативное планирование работ. Контроль за выполнением хода работ. Разработка технологических процессов выполнения турпродукта. Установление деловых контактов. Юридическое оформление хозяйственных связей. Определение (расчет) показателей качества турпродукта. Калькуляция цены турпродукта
IV – завершающий этап	Планирование процесса завершения проекта. Апробация завершенного турпродукта. Подготовка и комплектования персонала для эксплуатации турпродукта. Подготовка необходимой инструктивно-нормативной документации для участников проекта. Ввод турпродукта в эксплуатацию

Туристский продукт как товар обладает своим жизненным циклом, длительность и структура которого определяется рынком – спросом потребителей. На указанный жизненный цикл оказывают влияние и другие факторы: мода, платежеспособность клиентуры, реклама, международная ситуация и др. При этом наиболее сильное влияние ока-

зывает инновационная активность туристских компаний. В рассматриваемом аспекте инновационная активность есть результат системы управления проектами в туризме, ибо изначально целью проекта является создание нового турпродукта.

Принципиально важным следует признать то, что первый этап жизненного цикла тур-

продукта как товара равен всему жизненному циклу проекта. В целом по форме результатом жизненного цикла туристского проекта является информация – набор технологической, правовой, инструктивно-нормативной и иной документации, т. е. проект как таковой.

Туроператоры и турагенты в своей повседневной профессиональной деятельности должны отслеживать состояние жизненных циклов реализуемых на рынке туристских продуктов с целью проектирования новых или модернизации эксплуатируемых турпродуктов.

Теория и практика коммерческой деятельности предписывает, что разработка нового товара должна начинаться на этапе III, т. е. на этапе зрелости этого товара, с тем чтобы к началу этапа IV, т. е. этапа спада на рынок, был выведен новый товар. Приведенное требование должно служить исходным пунктом в системе управления проектами в туризме.

Поскольку в статье речь идет об управлении проектами, представляется целесообразным рассмотреть некоторые положения общей теории управления применительно к туристической деятельности.

Особо следует отметить научное обеспечение проекта – это означает, что проектирование турпродукта должно осуществляться на строгой научной основе с использованием общей теории туризма с привлечением научных положений следующих дисциплин:

- краеведения (история и достопримечательности);
- этнографии (быт, традиции, особенности поведения);
- географии (месторасположение, рельеф и ландшафт, природные объекты);
- климатологии (по временам года – сезонные изменения, температурный режим, рекреация);
- искусствоведения (произведения искусства, их особенности и исключительность);
- медицины (весьма широкого круга медицинских специальностей);
- диетологии (ориентация диет на группы туристов);
- бальнеологии (наличие целебных источников и водолечебниц);
- психологии (характеристика личности потенциальных туристов, формирование привлекательности турпродукта);

– социологии (социологические исследования) и др.

Столь обширный перечень научных дисциплин свидетельствует о чрезвычайной сложности управления туристскими проектами. Данное обстоятельство предъявляет высокие требования ко всем видам обеспечения проекта, но особенно к трудовому, для чего необходимы профессионалы высочайшего уровня и эрудиции. В связи с этим частью туристского проекта следует считать методические разработки достопримечательностей для гидов и экскурсоводов.

Можно утверждать, что туризм является весьма наукоемкой отраслью современной экономики.

Как и в любой наукоемкой продукции в себестоимости турпродукта значительную долю составляют затраты на научное обеспечение проекта. Поэтому турпродукт в целом является интеллектуальной собственностью разработчика: может стать предметом патентования или регистрации авторских прав. *Турпродукт – это интеллектуальный продукт.*

Маркетинговое обеспечение необходимо для получения информации о конъюнктуре рынка. Но при этом маркетинговое обеспечение призвано сыграть свою роль при выводе проекта в форме готового турпродукта непосредственно на рынок. Вопросы реализации турпродукта подробно рассмотрены в [3].

Функции и виды обеспечения системы управления проектами в туризме представлены на схеме (рис. 2).

При проектировании турпродукта разработчик проекта должен стремиться в максимальной мере использовать собственные ноу-хау.

В системе управления проектами, в том числе и туристскими, объектами управления становятся также и составляющие данного проекта. Американский институт управления проектами PMI, определяющий мировые стандарты в рассматриваемой профессиональной сфере деятельности, выделяет следующие базисные области управления проектами:

1) управление содержанием проекта, или предметная область проекта, каковым является турпродукт со всеми своими составляющими элементами;

2) управление временем, т. е. обеспечение своевременного выхода турпродукта на рынок для его реализации;

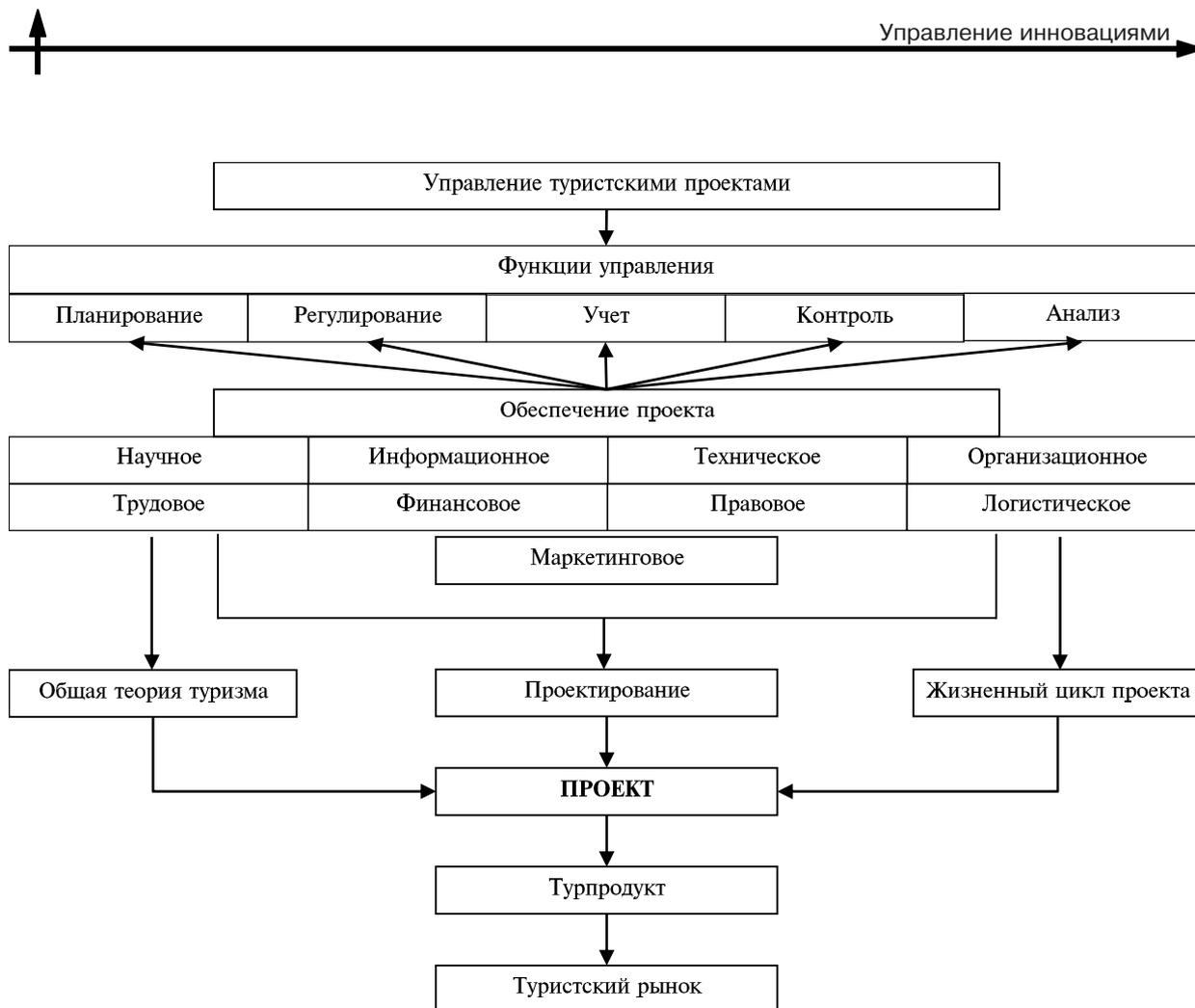


Рис. 2. Общая схема управления проектами в туризме

3) управление стоимостью, т. е. соблюдение сметы затрат на разработку турпродукта;

4) управление качеством, т. е. выполнение требований по качеству турпродукта согласно концепции «TQM – Всеобщее управление качеством» [7];

5) управление человеческими ресурсами, т. е. трудовое обеспечение проекта;

6) управление информацией, т. е. информационное обеспечение проекта.

В туристской системе управления проектами постоянно следует иметь в виду, что пользователем результатами данной системы является человек. А поэтому обязательным требованием в системе управления проектами в туризме следует считать в качестве обязательного мероприятия проведение психологической экспертизы вновь спроектированного готового туристского продукта. Целью такой экспертизы являются определение и оценка уровня привлекательности данного турпродукта.

Кроме того, психологическая экспертиза проекта должна установить адресность турпродукта, т. е. определить «портрет» наиболее вероятного потенциального туриста как пользователя данного турпродукта: социальный статус, семейное положение, величина дохода, уровень образования, интересы, личностные характеристики и др. Перечисленные вопросы решаются априори – до реализации турпродукта на рынке. Проводимые маркетинговые исследования спроса направлены на уточнение и корректировку «адресности» турпродукта.

В любом случае завершенный туристский проект должен быть зафиксирован в полиграфической форме с иллюстрациями (буклеты, альбомы, брошюры и т. п.) с необходимой информацией для туриста. Кроме того, проект должен сопровождаться широким ассортиментом сувенирной продукции.

Вопросы управления проектами в туризме имеют первостепенное значение, по-

скольку они определяют эффективность и конкурентоспособность туристских предприятий. В связи с этим нами разработаны основы подготовки предпринимателей, владеющих теорией и методами проектирования туристских продуктов [5].

Подготовка специалистов-предпринимателей требует постоянного совершенствования, обусловленного динамикой функционирования рыночной среды. Любая предпринимательская деятельность находится под воздействием новых экономических реалий.

Современная социально ориентированная экономика — это экономика с весьма большим числом степеней свободы. В такой экономике ее субъекты осуществляют свою предпринимательскую деятельность в широких, юридически дозволенных границах. Данное обстоятельство объективно требует расширения инструментария предпринимательского менеджмента, что должно найти свое выражение в учебном процессе подготовки специалистов. В связи с этим представляется целесообразным придать преподаваемым учебным дисциплинам форму проектов, теоретической основой которой является управление проектами — Project Management. Это означает, что основные положения управления проектами должны стать неотъемлемой частью туристского менеджмента.

Принципы и методы управления проектами в туризме нашли применение при разработке туристского кластера (г. Луга) [6].

Разработанная концепция предусматривает создание основы для разработки проекта туристского центра как важнейшего направления экономики в Лужском районе Ленинградской области. Разработка проекта должна осуществляться на основе принципов и методов теории управления проектами.

В данном случае концепция как таковая в полной мере соответствует своему назначению, ибо концепция есть определенный спо-

соб понимания рассматриваемой проблемы и вследствие этого — руководящая идея и конструктивная программа ее осуществления в действительности, что соответствует первому этапу жизненного цикла проекта.

Согласно своему назначению концепция носит лаконичный и принципиальный характер, поскольку предназначена для всестороннего обсуждения и экспертизы, на основе чего вносятся необходимые коррективы для дальнейшей разработки проекта.

Концепция развития туризма состоит из цели, задач и краткого содержания.

Цель концепции определяет разработку стратегии создания проекта территориально-многоотраслевого туристского кластера в административных границах Лужского района, направленного на привлечение и обслуживание массового туризма по традиционным и специфическим направлениям туристической деятельности.

*Выводы.* Туризм — приоритетная отрасль экономики, связанная с решением социальных задач по созданию новых рабочих мест, т. е. занятостью населения. Решение задач в рамках разработанной концепции должно осуществляться в широком диапазоне — от инвентаризации существующих туристских ресурсов района до маркетинга, рекламы и создания бренда.

Разработанная концепция в полной мере вписывается в систему управления проектами: она определяет последовательность проектирования конкретного туристского продукта, который завершается в форме товара, т. е. проекта.

В целом разработка туристского продукта в виде проекта переводит туристскую индустрию на качественно новый, более высокий уровень, ставя ее в один ряд с другими современными высокотехнологичными отраслями экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гришин С.Ю., Крутик А.Б. Контроллинг в финансово-экономической деятельности туристского предприятия. СПб.: Астерион, 2014. 20 с.
2. Крутик А.Б. Особенности установления и оптимизации хозяйственных связей между субъектами отрасли туризма. СПб.: Астерион, 2014. 16 с.

3. Бабкин А.В., Трысячный В.И. Стратегические направления совершенствования управления экономической безопасностью региона // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 4(81). С. 201–205.



4. Крутик А.Б. Особенности конкурентной среды на рынке туристических услуг и конкурентоспособность туристских фирм // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 1(187). С. 98–104.

5. Крутик А.Б. Научно-практические основы и особенности ценообразования на рынке туристских услуг // Современные аспекты экономики. 2014. № 2.

6. Бабкин А.В. Задачи принятия решений по развитию предпринимательских систем // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 3(173). С. 119–130.

7. Мереди Дж., Мантел С. Управление проектами. MBA: пер. с англ. СПб.: Питер, 2014. 640 с.

8. Биржаков М.Б. Введение в туризм. М.; СПб.: Изд. дом «Герда», 2014. 544 с.

9. Гришин С.Ю., Крутик А.Б. Концепция TQM – «Всеобщее управление качеством» в системе туристского менеджмента. СПб.: Астерион, 2014. 16 с.

10. Крутик А.Б., Бабкин А.В. Анализ эволюционной теории предпринимательских начинаний // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 6(137). С. 184–187.

11. Экономика туризма / под ред. А.И. Федорова. М.: Дело, 2011. 326 с.

## REFERENCES

1. Grishin S.Iu., Krutik A.B. Kontrolling v finansovo-ekonomicheskoi deiatel'nosti turistskogo predpriiatiia [Controlling in financial and economic activity of tourism enterprises]. SPb.: Asterion, 2014. 20 s. (rus)

2. Krutik A.B. Osobennosti ustanovleniia i optimizatsii khoziaistvennykh svyazei mezhdru sub"ektami otrasli turizma [Features of the establishment and optimization of economic relations between the subjects of the tourism industry]. SPb.: Asterion, 2014. 16 s. (rus)

3. Babkin A.V., Trysjachnyj V.I. Strategic directions of perfection of management of economic safety of region. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 4(81), pp. 201–205. (rus)

4. Krutik A.B. Features of the competitive environment in the market of tourist services and competitiveness of travel companies. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 1(187), pp. 98–104. (rus)

5. Krutik A.B. Nauchno-prakticheskie osnovy i osobennosti tsenoobrazovaniia na rynke turistskikh uslug [Scientific and practical bases and market

pricing characteristics of tourist services]. *Sovremennye aspekty ekonomiki*. 2014. № 2. (rus)

6. Babkin A.V. The problem of decision making on the development of business systems. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no. 3(173), pp. 119–130. (rus)

7. Meredit Dzh., Mantel S. Upravlenie proektami. MVA [Project Management. MBA]: per. s angl. SPb.: Piter, 2014. 640 s. (rus)

8. Birzhakov M.B. Vvedenie v turizm [Introduction to Tourism]. M.; SPb.: Izd. dom «Gerda», 2014. 544 s. (rus)

9. Grishin S.Iu., Krutik A.B. Kontseptsii TQM – «Vseobshchee upravlenie kachestvom» v sisteme turistskogo menedzhmenta [The concept of TQM - «Total Quality Management» in the system of tourism management]. SPb.: Asterion, 2014. 16 s. (rus)

10. Krutik A.B., Babkin A.V. Analysis of the theory of entrepreneurship. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2011, no. 6(137), pp. 184–187. (rus)

11. Ekonomika turizma [Tourism economy]. Pod red. A.I. Fedorova. M.: Delo, 2011. 326 s. (rus)

---

**КРУТИК Александр Борисович** – профессор кафедры Санкт-Петербургского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор.

191023, ул. Садовая, д. 21, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: krutik.aleksandr@bk.ru

**KRUTIK Aleksandr B.** – Saint-Petersburg State University of Economics.

191023. Sadovaya str. 21. St. Petersburg, Russia. E-mail: krutik.aleksandr@bk.ru

**БИРЖАКОВ Михаил Борисович** – вице-президент Международной туристской академии, профессор кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, кандидат технических наук.

191023, ул. Садовая, д. 21, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: krutik.aleksandr@bk.ru

**BIRZHAKOV Mikhail B.** – Saint-Petersburg State University of Economics.

191023. Sadovaya str. 21. St. Petersburg, Russia. E-mail: krutik.aleksandr@bk.ru

---