

Предприятия индустрии гостеприимства
в условиях неопределенности внешней среды:
тенденции и перспективы

Алла Ю. Платко

*Московский государственный лингвистический университет,
Москва, Россия, platko@yandex.ru*

Алла Р. Михайлова

*Московский государственный лингвистический университет,
Москва, Россия, a.mihaylova@linguanet.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые показатели индустрии гостеприимства в период пандемии, проводится PEST-анализ отечественной туристической отрасли, определяются направления диверсификации деятельности предприятий сферы гостеприимства.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, управление предприятием гостиничного бизнеса, неопределенность внешней среды, диверсификация услуг в гостиничной отрасли

Для цитирования: Платко А.Ю., Михайлова А.Р. Предприятия индустрии гостеприимства в условиях неопределенности внешней среды: тенденции и перспективы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 4. С. 69–82. DOI: 10.28995/2073-6304-2021-4-69-82

Enterprises of the hospitality industry
in the conditions of uncertainty
of the external environment. Trends and prospects

Alla Yu. Platko

*Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia,
platko@yandex.ru*

Alla R. Mikhailova

*Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia,
a.mihaylova@linguanet.ru*

Abstract. The article considers the key indicators of the hospitality industry during the pandemic, conducts a PEST-analysis of the Russian tourism

industry, characterizes the directions for diversification of the activities of the hospitality enterprises.

Keywords: hospitality industry, hotel business enterprise management, uncertainty of the external environment, diversification of services in the hotel industry

For citation: Platko, A.Yu. and Mikhailova, A.R. (2021), "Enterprises of the hospitality industry in the conditions of uncertainty of the external environment. Trends and prospects", *RSUH/RGGU Bulletin "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 69–82, DOI: 10.28995/2073-6304-2021-4-69-82

Темпы развития индустрии гостеприимства в 2018 г. были рекордно высоки [Рекордные показатели... 2019, с. 23]. Прогнозировался дальнейший рост основных экономических показателей отрасли и на ближайшие годы. Планировалось увеличить долю отрасли в ВВП страны с 2,2 до 18,86% к 2025 г. [Шапкин 2019, с. 14]. Были разработаны и приняты стратегические документы в области туризма, такие как Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г., План мероприятий по реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025, государственные программы: «Культура и туризм на 2019–2021 годы», программа туристического кешбэка, подпрограмма «Туризм» государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», созданы меры поддержки для въездного туризма¹. Но данные за 2019 и 2020 гг., установившиеся на фоне мировой пандемии, внесли корректировку в качественные и количественные показатели предприятий отрасли. Следует упомянуть, что, согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 03.04.2020 г. № 4341, наиболее пострадавшими отраслями экономики от пандемии признаны в том числе: туристические агентства и прочие организации, предоставляющие услуги в сфере туризма, а также гостиничный бизнес [Земцов, Царева 2020, с. 155].

Особенно в тяжелом положении оказались малые предприятия, сократившие свои обороты в период с 2018 по 2019 г. с 217,3 млрд руб. до 84,6 млрд руб., т. е. на 61%. Кроме того, в период с 2019 по 2020 г. было зафиксировано снижение данного показателя

¹Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс]. URL: <https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics/> (дата обращения 4 сентября 2021).

до 70,2 млрд руб. (еще на 17% меньше по сравнению с предыдущим периодом)².

Прогнозы развития эпидемиологической ситуации пока не носят оптимистического характера, специалисты предполагают обострение пандемии осенью–зимой 2021 г., несмотря на усиленную вакцинацию в 25 регионах страны³.

Ситуация в среднесрочной перспективе для предприятий гостиничной индустрии останется сложной, недостаточно предсказуемой, и, опираясь на вышеприведенные данные, актуальной и объективно необходимой становится разработка рекомендаций по совершенствованию управления предприятиями гостиничного бизнеса в условиях неопределенности внешней среды.

Важным аспектом данной работы следует считать то, что ситуация неопределенности должна трактоваться как неполнота или недостаточная точность информации и не оцениваться как отсутствие какой бы то ни было информации о перспективах и возможностях функционирования организации или реализации проекта в течение определенного периода. Такая постановка вопроса позволяет вести учет имеющихся факторов с максимальной эффективностью и использовать информационные потоки как многоканальные источники формирования вариативного выбора поведения при планировании хозяйственной деятельности. Кроме того, в рамках данного исследования при оценке ситуации неопределенности предпочтительно абстрагироваться от понятия «риск», так как «риск» имеет субъективный характер и будет различен для каждого участника рынка в силу его индивидуальных особенностей и внутреннего потенциала⁴.

Изучению данной темы в последнее время были посвящены научные и методические работы таких ученых, как Д.В. Еремеев,

² Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы. Статистика малого бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mos.ru/dpir/documents/statistika-malogo-biznesa/> (дата обращения 14 июля 2021).

³ Социальный банк вопросов по COVID-19. Инфекционист спрогнозировал новый пик заболеваемости COVID-19 в России [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2021/07/14/infekcionista-sprognoziroval-novyy-pik-zabolevaemosti-covid-19-v-rossii.html> (дата обращения 15 июля 2021).

⁴ Смоляк С.А. Учет специфики инвестиционных проектов при оценке их эффективности [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/press/afa/1999-3/05-6.shtml> (дата обращения 10 июня 2021).

А.В. Шабоха⁵, М. Агяд [Агяд 2021], А.Н. Ветохин, И.В. Силаева⁶, В.Е. Шкуро [Шкуро 2017] и другие.

Авторы сконцентрировали внимание на вопросах управления организациями индустрии гостеприимства в контексте изменчивости внешней и внутренней среды и их влияния на конкурентоспособность гостиничных предприятий. Современная конъюнктура и внешние условия ставят более глобальную задачу, которая сводится к повышению конкурентоспособности отрасли в целом и ее выживаемости в условиях жесткой реализации ограничительных мер по перемещению туристов и ограничению бизнес-коммуникаций.

В условиях данной ситуации Минэкономразвития РФ активно помогает гостиничному бизнесу с помощью доступных ему рычагов и вводит программы субсидирования и разносторонней поддержки [Рекордные показатели... 2019, с. 5], но лояльность и кредитные послабления не предусматривают выработку направлений проектных решений, которые помогут предприятию диверсифицировать свою деятельность и провести ресурсную ротацию.

В связи с этим можно определить цель исследования, которая сводится к обоснованию стратегически доступных направлений диверсификации деятельности гостиничных предприятий в современных условиях и задана неопределенностью внешней среды.

К решаемым задачам, ориентированным на достижение поставленной цели, можно отнести следующие:

- провести горизонтальный отраслевой анализ;
- провести PEST-анализ для индустрии гостеприимства и выявить наиболее значимые факторы внешней среды, оказывающие сдерживающий эффект на развитие отрасли в условиях пандемии;
- выявить комплекс направлений перспективного развития с учетом мировых тенденций.

В индустрии гостеприимства, как и в других сферах хозяйственного комплекса страны, не было переходного адаптационного этапа при введении эпидемиологических ограничений, отрасль не была

⁵Еремеев Д.В., Шабоха А.В. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность предприятий гостиничного бизнеса // Экономические исследования и разработки [Электронный ресурс]. URL: <http://edrj.ru/article/22-10-2017> (дата обращения 15 июля 2021).

⁶Ветохин А.Н., Силаева И.В. Математическое моделирование принятия решений в гостиничном бизнесе в условиях неопределенности [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/matematiceskoe-modelirovanie-prinyatiya-resheniy-v-gostinichnom-biznese-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения 15 июля 2021).

готова к структурным изменениям прежде всего в производственных отношениях, ни на законодательном, ни на организационном уровне. Это усилило предпосылки для экономического кризиса и снизило потенциальные возможности предприятий для своевременного антикризисного управления.

По данным официальной статистики⁷ (табл. 1), за период 2015–2020 гг. число въездных поездок иностранных граждан сократилось более чем на 20 млн ед., а возможности отечественных туристов сократились на 22 млн поездок. При этом объемы заселения в гостиницы, отели и другие средства размещения имели колебательный характер и планомерные темпы роста в период с 2015 по 2019 г. сократились до первоначальных значений по размещению российских граждан в 2020 г. до уровня 2015 г., размещение иностранных путешественников в 2020 г. по отношению к 2015 г. снизилось более чем в два раза, а по отношению к 2019 г. – более чем в пять раз. Все изменения связаны с нарушением транспортного сообщения, закрытием внешних границ и другими противоковидными ограничениями.

Следует отметить, что абсолютная динамика изменения площадей номерного фонда сохраняет высокие темпы роста и фиксирует прирост на уровне 8610,8 тыс. м² с 2015 г. (13 343,8 тыс. м²) по 2020 г. (21 954,6 тыс. м²)⁸.

По ряду ключевых показателей анализ ситуации возможен лишь до 2019 г. в связи с отсутствием официальных статистических показателей 2020 г., но тем не менее можно отметить, что инвестиционная активность, характерная для отрасли, остается высокой и сохраняется на уровне более 30 млрд руб. в год. Подтверждающим аргументом могут служить данные по увеличению числа коллективных средств размещения, которые имеют устойчивую тенденцию к росту. За период с 2015 по 2020 г. показатель увеличился с 20 135 до 27 328 ед.⁹

Менее обнадеживающими выглядят показатели по занятости лиц, задействованных в сфере гостиничного бизнеса. В рамках данного аспекта заметны существенные колебания числа работников как в туристических фирмах, так и в коллективных средствах размещения в исследуемый период (рис. 1)¹⁰.

⁷ Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс]. URL: <https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics/> (дата обращения 4 сентября 2021).

⁸ Там же.

⁹ Там же.

¹⁰ Там же.

Число въездных и выездных туристических поездок,
соотнесенное с численностью граждан,
размещенных в средствах коллективного размещения
на территории Российской Федерации
в период 2015–2020 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Число въездных туристических поездок иностранных граждан в РФ (единиц)	26 851 658	24 570 518	24 390 002	24 550 910	24 418 749	6 358 959
Число выездных туристических поездок граждан Российской Федерации за рубеж (единиц)	34 390 169	31 658 706	39 628 520	41 963 523	45 330 433	12 360 742
Численность граждан Российской Федерации, размещенных в коллективных средствах размещения (человек)	43 656 898	48 338 704	53 534 365	60 921 280	65 185 770	45 223 223
Численность иностранных граждан, размещенных в коллективных средствах размещения (человек)	5 627 311	6 092 227	8 028 839	10 616 801	10 855 969	2 159 235

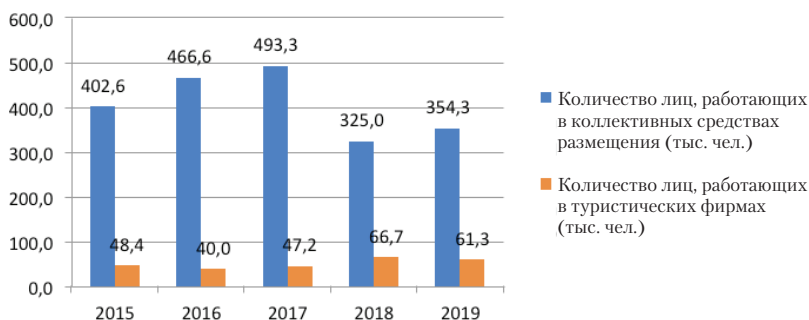


Рис. 1. Количество занятых в индустрии гостеприимства в 2015–2019 гг.

Несмотря на снижение числа работающих в отрасли, сохраняются положительные тренды по увеличению объемов оказания платных туристических услуг, предоставляемых населению, и услуг гостиниц, а также других средств размещения (рис. 2)¹¹.

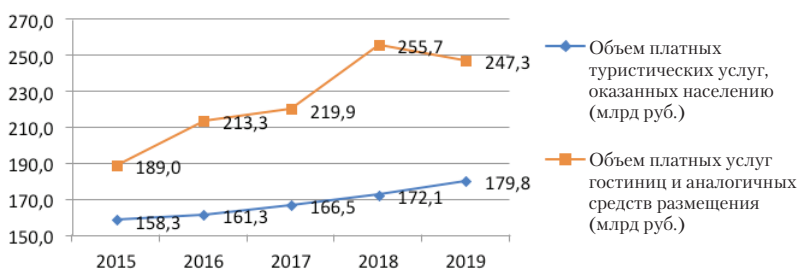


Рис. 2. Объемы платных услуг, оказываемых в гостиничной индустрии в 2015–2019 гг.

Анализ данных показателей свидетельствует о внутренней востребованности платных услуг сферы гостеприимства и их доступности для потребителей в нашей стране.

Немаловажными следует признать и показатели по числу санаторно-курортных организаций, а также численности потребителей, воспользовавшихся услугами данных организаций.

¹¹ Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс]. URL: <https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics/> (дата обращения 4 сентября 2021).

Количество мест в организациях санаторно-курортного типа снизилось с 2015 по 2020 г. на 7,2% и составило 1752 тыс. койко-мест. При этом количество проходивших лечение и отдыхающих сократилось значительно – на 44,6% и в 2020 г. составило 4479 тыс. человек¹². Судя по статистическим данным, направление имеет достаточный потенциал для реализации и обеспечения реабилитационных мероприятий для людей, перенесших тяжелые заболевания, в том числе COVID-19.

Восстановление индустрии гостеприимства положительным образом отразится и на количестве объектов общественного питания, темпы увеличения которых имеют постоянный, устойчивый и положительный характер, несмотря на ограничительные мероприятия. С 2015 по 2019 г. общее количество предприятий общепита в туристической индустрии возросло с 111 631 до 122 191¹³ ед.

Данные статистические материалы представляют информацию о большой внутренней емкости рынка туристических услуг и формировании на текущий момент отложенного спроса на услуги гостиничного сектора, а также потенциальных возможностях восстановления отрасли при нормализации туристических потоков и возобновления деловой международной активности.

При этом все многообразие факторов внешней среды, которое активным образом оказывает влияние на сферу гостеприимства, можно традиционно свести к политическим, экономическим, социальным и технологическим. Рационально оценить возможности и скрытые угрозы, оказывающие влияние на индустрию гостеприимства на современном этапе, для снижения неопределенности их проявления и осуществить сбор информации возможно через проведение PEST-анализа (табл. 2).

Опираясь на определение индивидуальной и суммарной степени влияния различных факторов на работу компании сферы гостеприимства, на установление среднего значения экспертной оценки по каждому фактору, определяющему вероятность колебания или изменения показателя, могут быть установлены итоговые весовые коэффициенты, отражающие реальную значимость соответствующего параметра¹⁴.

¹² Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс]. URL: <https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics/> (дата обращения 4 сентября 2021).

¹³ Там же.

¹⁴ Применима расчетная формула для оценки реальной значимости установленных параметров (р):

$$p = \frac{\text{степень влияния одного фактора}}{\text{итоговая сумма влияний}} \cdot \text{средняя арифметическая оценок экспертов}$$

(<https://soldimarketing.ru/analitika/pest-analiz/>)

Следует акцентировать внимание на том, что представленная в статье реализация PEST-анализа осуществлена с учетом установления факторов, имеющих положительный (возможности) и отрицательный (угрозы) характер для развития отрасли. Этот подход не совсем традиционен, но позволяет более детально проработать сценарии развития от пессимистического (при превалированном влиянии негативных факторов) до оптимистического (при максимально благоприятном течении обстоятельств). Такие разработки целесообразно проводить для конкретного предприятия. Параметрический расчет может сформировать основу для подготовки проработанных стратегий управления в условиях неопределенности внешней среды с учетом особенностей организационных процессов компании.

При этом в программу управления в условиях неопределенности внешней среды (стратегию кризисного менеджмента) можно включить дополнительные сервисы, ориентация на которые продиктована проведенным исследованием или базируется на общемировых тенденциях развития предприятий гостиничного бизнеса. Они призваны диверсифицировать сложившийся перечень услуг и расширить границы возможностей предпринимателей для привлечения новых сегментов потребителей.

Прежде всего важно сконцентрировать усилия на выборе типа управления. Традиционное управление опирается на работу собственной управляющей компании (команду, УК), но этот подход в ряде случаев весьма затратен и малоэффективен в силу высоких вложений в создание и поддержание УК, а также постоянного контроля уровня профессионализма персонала. Для решения данного вопроса существует альтернативный выбор, который способен осуществить собственник компании. На практике применимы следующие варианты: привлечение профессиональной управляющей компании, приобретение франшизы либо работа в составе гостиничной сети. Определяющими факторами для выбора типа управления должны стать маржиналистские методы анализа экономических показателей.

В зависимости от выбора типа управления станут доступными соответствующие информационные технологии и платформы, в том числе адаптированные приложения для мобильных устройств, которые используют возможности цифровизации для продвижения бизнеса. Обновление информационных и технических средств является общемировой тенденцией для отельных операторов, формирующих новые стандарты работы с клиентами. Отмечается также феномен, связанный с повышением ценности сервисов онлайн-бронирования и снижением эффективности ведения собственных сайтов, которые формируют неоправданные затраты по обновлению и содержанию.

Таблица 2

PEST-анализ индустрии гостеприимства

PEST-факторы	Возможности	Угрозы
Политические и правовые	Совершенствование законодательной базы, ориентированной на поддержку российских гостиничных предприятий и создание благоприятных условий для сохранения краткосрочной ликвидности организаций гостиничной сферы.	Нормативные изменения, принимаемые финансовыми институтами. Некорректность заполнения необходимой дополнительной документации по оформлению мер государственной поддержки предприятий гостиничной отрасли. Ограничение поставок специального оборудования для гостиничной сферы в связи с пандемией, вызвавшей снижение объемов производства зарубежных производителей.
Экономические	Благоприятная конъюнктура для развития внутреннего туризма.	Коллеблющийся характер ограничений, вызванных глобальной эпидемией COVID-19, в том числе ожидание следующей волны пандемии. Высокий уровень конкуренции на внутреннем рынке. Повышение цен на энергоносители. Закрытие границ: сокращение турпотока. Снижение оборотных средств предприятий гостиничной индустрии. Финансовые сложности при адаптации к новым технологиям. Снижение покупательной способности населения.

Социальные	Перспективные возможности развития туризма в РФ. Усиление внутренней клиентоориентированности. Возможность применения опыта и стандартов обслуживания ведущих мировых отельных сетей. Повышение уровня социальной защищенности персонала.	Повышение требовательности потребителей к уровню сервиса и качества услуг гостиничных предприятий. Пандемические ожидания (формирование отложенного спроса на услуги гостиничных предприятий). Снижение уровня доходов и платежеспособности населения. Сложности адаптации к новым технологиям со стороны персонала.
Технологические	Совершенствование технологических возможностей: создание и внедрение платформ туристической «экосистемы», в том числе с поддержкой блокчейна. Практическая доступность применения актуальных трендов технического и технологического оснащения отелей: использование высокотехнологичного, высокоэффективного и экономичного оборудования. Техническая и программная обеспеченность бизнес-процессов гостиничного сектора.	Отсутствие совместимости применяемых и внедряемых информационных систем. Временные лаги, возникающие при освоении новых технологий. Высвобождение производственных мощностей, оборотного капитала, персонала и т. п. Неконтролируемость возможностей использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных).
Экологические	Формализация модных тенденций в туризме. Популяризация и применение экологически чистых технологий в деятельности гостиничных предприятий. Воспитание экологической и социальной ответственности. Включение принципов экологического менеджмента в систему менеджмента качества (СМК) управления предприятиями гостиничной сферы.	Недофинансирование экологических проектов в силу их высокой экономической затратности. Опережающие темпы развития зарубежных экологических по сравнению с отечественными разработками: отсутствие альтернативных решений. Прогрессирующий рост трудо-, энерго-, материало-, ресурсо-, природоемкости процессов.

Кроме того, создавая большую привлекательность средств размещения для путешественников, отельеры уходят от традиционной классификации номерного фонда и создают условия для бронирования с возможностью выбора отдельных опций при подборе номера. Популярностью пользуются апартаменты, кондо-отели. Многих клиентов привлекает подобная вариативность, потому что по установленным тарифам они могут получить для себя максимально высокий уровень комфорта. Реализации данного подхода служит рациональный баланс между автоматизацией, в том числе использованием интеллектуальных технологий, и участием персонала в обслуживании. Отражением успешности проводимой сервисной политики становятся соцсети, значение которых в последние годы существенно возросло.

Нельзя также недооценивать особенности поколений Y и Z: их высокий уровень мобильности и владения современными технологиями. Такие путешественники способны самостоятельно оформлять необходимые для путешествия документы, продумывать маршрут, подбирать транспорт для перемещения, индивидуализировать потребление дополнительных услуг, например таких, как развлечения, экскурсии и другие. Следует признать, что развитие данной тенденции повлияет на количество турагентств, которое в таких условиях будет сокращаться, а также приведет к повышению социального взаимодействия внутри самих отелей, где будут стираться традиционные границы между гостями и персоналом. Общественные пространства отелей изменяются и преобразовываются в пользу открытых зон, доступных не только постояльцам отелей, но и окрестным жителям.

Эпидемиологическая стабилизация увеличит объем потребностей, связанных с реабилитационными мероприятиями, будут востребованы СПА-зоны, СПА-туры, санаторно-курортные программы, диетические меню. Данные направления не потеряют актуальности и в дальнейшем, в связи с приверженностью многих путешественников к здоровому образу жизни.

Заботясь не только о физическом здоровье туристов, но и об их психологическом комфорте, многие отели рассматривают возможность размещения постояльцев с домашними питомцами. В настоящее время в России разрабатываются общие правила посещения отелей и ресторанов для путешествующих с животными. Применение данных правил сгладит неудобства для других постояльцев, но при этом сформирует дополнительный пул гостей для отелей.

Рассмотренный дополнительный комплекс сервисов для отелей связан с совершенствованием системы продаж, он потребует продуманного отношения к технологиям ап-сейла (up-sale), кросс-сейла

(cross-sale) и даун-сейла (down-sale), которые смогут оказать стимулирующее действие на объемы реализации конечного продукта туристической индустрии.

В целом все выше представленные идеи формируют современную экосистему предприятия сферы гостеприимства и определяют устойчивость его позиций в постпандемический период.

Заключение

Анализ ключевых показателей индустрии гостеприимства указывает на снижение объемов оборотного капитала в период пандемии и сокращение трудовых ресурсов, задействованных в отрасли в настоящее время. Вместе с тем нельзя не отметить продолжающееся увеличение стоимости основного капитала предприятий отрасли, что создает условия для совершенствования технологических условий представления услуг потребителям, прежде всего на техническом и информационном уровнях.

Протекционистские меры государственной поддержки внутреннего туризма определяют базовые условия не только для сохранения отрасли, но и для ее стратегического развития, а возможности применения зарубежного опыта определяют новые стандарты представления услуг потребителям.

Индустрия гостеприимства имеет внутренний потенциал для роста экономических показателей.

Диверсификация услуг должна носить социальный характер и предполагать применение системы динамического ценообразования.

Литература

- Агяд 2021 – *Агяд М.* Обеспечение устойчивого развития гостиничных предприятий на основе повышения их конкурентоспособности: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2021. 28 с.
- Земцов, Царева 2020 – *Земцов С.П., Царева Ю.В.* Тенденции развития сектора малых и средних предприятий в условиях пандемии и кризиса // Экономическое развитие России. 2020. Т. 27. № 5. С. 71–82.
- Рекордные показатели... 2019 – Рекордные показатели мировой индустрии путешествий // Гостиничное дело. 2019. № 4. С. 23–25.
- Шапкин 2019 – *Шапкин О.* Государственная политика в сфере туризма: новые проекты и ориентиры // Гостиничное дело. 2019. № 8. С. 14–16.
- Шкуро 2017 – *Шкуро В.Е.* Управление организаций в условиях неопределенности: угрозы и безопасность: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. 136 с.

References

- Agyad Makhlof, (2021), “Ensuring the sustainable development of hotel enterprises on the basis of increasing their competitiveness”, Abstract of Ph.D. Dissertation, Moscow, Russia.
- “Record indicators of the global travel industry” (2021), *Gostinichnoe delo*, no. 4, pp. 23–25.
- Shapkin, O. (2019), “State policy in the field of tourism. New projects and guidelines”, *Gostinichnoe delo*, no. 8, pp. 14–16.
- Shkuro, V.E. (2017), *Upravlenie organizatsii v usloviyakh neopredelennosti: ugrozy i bezopasnost'* [Management of organizations in conditions of uncertainty. Threats and security. Study guide], Ekaterinburg, Russia.
- Zemtsov, S.P. and Tsareva, Yu.V. (2020), “The development trends in the sector of small and medium-sized enterprises under the conditions of a pandemic and crisis”, *Economic development of Russia*, vol. 27, no. 5, pp. 71–82.

Информация об авторах

Алла Ю. Платко, доктор экономических наук, доцент, Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, д. 38, стр. 1; platko@yandex.ru

Алла Р. Михайлова, Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия; 119034, Россия, Москва, ул. Остоженка, д. 38, стр. 1; a.mihaylova@linguanet.ru

Information about the authors

Alla Yu. Platko, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 38, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 119034; platko@yandex.ru

Alla R. Mikhailova, Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 38, Ostozhenka Street, Moscow, Russia, 119034; a.mihaylova@linguanet.ru