

УДК 640.4:004  
МРНТИ 71.35.13

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ГОСТИНИЧНОЙ ОТРАСЛИ**

*Б.А. МУКАШЕВА<sup>1</sup>, У.С. ЕСАЙДАР<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Алматинский технологический университет, Алматы, Казахстан)  
E-mail: balzhanka@mail.ru

*В данной статье предложена одна из последних и наиболее значимых инноваций в сфере услуг и технологий, необходимых для успешного функционирования гостиничного предприятия. Перспективным направлением развития гостиничных услуг является совершенствование информационных технологий, качества обслуживания и правильный подбор кадров*

*в гостиничном бизнесе. В данной статье также разъясняется, что система дополнительного обслуживания в индустрии гостеприимства очень актуальна в настоящий момент.*

**Ключевые слова:** гостиницы, инновации, инновационные технологии, кадры, обслуживание, конкуренция, туристы.

## ҚОНАҚ ҮЙ САЛАСЫН ЖЕТІЛДІРУ БОЙЫНША ИННОВАЦИЯЛЫҚ ТӘСІЛДЕР

Б.А. МУКАШЕВА<sup>1</sup>, Ү.С. ЕСАЙДАР<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>Алматы технологиялық университеті, Алматы, Қазақстан)

E-mail: balzhanka@mail.ru

*Бұл мақалада қонақ үй бизнесі табысты жұмыс істеуі үшін қажетті қызметтер мен технологиялар саласындағы соңғы және ең маңызды жаңалықтардың бірі ұсынылған. Қонақ үй қызметтерін дамытудың перспективалы бағыты ақпараттық технологияларды, қызмет көрсету саласын жетілдіру және қонақ үй бизнесінің кадрлерін дұрыс таңдау болып табылады. Осы мақалада қонақжайлылық индустриясында қосымша қызмет көрсету жүйесі өте маңызды екендігі түсіндіріледі.*

**Негізгі сөздер:** қонақ үйлер, инновациялар, инновациялық технологиялар, персонал, қызмет көрсету, бәсекелестік, туристер.

## INNOVATIVE APPROACHES FOR IMPROVING THE HOTEL INDUSTRY

B.A. MUKASHEVA<sup>1</sup>, U.S. ESAIDAR<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>Almaty Technological University, Almaty, Kazakhstan)

E-mail: balzhanka@mail.ru

*This article proposes one of the last and most significant innovations in the sphere of services and technologies necessary for the successful operation of a hotel enterprise. A promising area of development of hotel services is the improvement of information technologies, quality of service and the right selection of personnel in the hotel business. This article also explains that the system of additional services in the hospitality industry is very relevant now.*

**Key words:** hotels, innovations, innovative technologies, personnel, services, competition, tourists.

### **Введение**

Гостиничная отрасль является одним из наиболее привлекательных секторов экономики для инвестиций в связи с небольшими начальными вложениями капитала и постоянно растущим спросом общества на гостиничные услуги, высоким уровнем рентабельности и средним сроком окупаемости проектов. Сфера гостиничной индустрии обуславливается конкуренцией на рынке, которая характеризуется бурным развитием гостиничных услуг. В связи с этим рассмотрение основных проблем рынка гостиничных услуг и путей их разрешения является актуальным на современном этапе развития экономики.

Высокое качество обслуживания диктует высокие цены, доступные для крупных бизнесменов, деловых туристов, известных артистов, спортсменов. Но почти нет гостиниц туристского класса с хорошим уровнем сервиса для человека среднего достатка, который приезжает посмотреть нашу страну.

### **Объекты и методы исследований**

Объектом исследования выступают инновационные подходы в гостиничной отрасли. К методам исследования входят анализ и синтез эмпирических данных; системный анализ; ретроспективный подход; сравнительный анализ.

### *Результаты и их обсуждение*

В настоящее время для привлечения туристов мировые гостиничные предприятия используют новые методы управления и технологии обслуживания в секторе размещения. Поэтому изучение инновационных подходов в гостиничном хозяйстве мира представляет актуальность и для нашей страны.

Инновационная деятельность в гостиничном бизнесе развивается по нескольким направлениям:

- использование новых ресурсов;
- изменение в организации производства и потребления;
- выявление и использование новых рынков сбыта продукции;
- использование новой техники и технологий.

В современном мире постоянно появляются новые технологии, новые формы отчётности работы, новые подходы и требования к сервису. Если раньше сотрудник стойки ресепшн был вынужден лично производить заселение и расчёты с гостями, то сейчас существует такая технология (self check - in), что гость сам может заселиться, забрать ключи, оплатить свои счета.

Для того, чтобы снизить временные затраты на выявление потребностей гостей, была разработана специальная система – CRM - customer relationship management. Она собирает информацию о гостях из различных источников и концентрирует их в одном месте.

Обычно накапливается информация из отелей одной сети. Таким образом, заполнив анкету в одной гостинице, он, по сути, автоматически передаёт свои предпочтения во все гостиницы данной сети, в которых он может побывать. Подобные системы позволят не только угадывать предпочтения гостей, но и провести в целом анализ наиболее популярных услуг в гостинице [1].

За последние годы также была разработана специальная система упрощения получения услуг для гостей гостиниц. Радиочастотная идентификация RFID – radio frequency identification. Большую популярность набирает идентификация при помощи чипов и магнитов. Смысл данной разработки в том, чтобы избавить гостя от необходимости носить с собой кошелек и полностью погрузиться в отдых. Ведь, например, в бассейне или сауне очень неудобно брать с собой посторонние предметы. Создание единой платёж-

ной системы также является одной из целей данной программы. А для гостиницы данная система хороша тем, что расплачиваясь движениями, а не реальными деньгами, гость психологически готов тратить больше денег, что повышает прибыль гостиницы. Также в качестве бонуса данная система позволяет определять местоположение гостя, что является большим преимуществом, если гость – ребёнок.

Инновационные технологии в области гостеприимства динамично развиваются, потому что являются прямым инструментом достижения двух важнейших целей: достичь максимального количества продаж и завоевать постоянного клиента [2].

Трудно представить себе отель международного уровня, в котором бы все задачи решались вручную. Для этого существуют системы управления. В последнее время главной инновационной разработкой были интернет-технологии, когда сотрудник гостиницы обращается к веб-сервису и может получить всю информацию об отеле в интернете.

Также наблюдается такая тенденция у отелей, как стремление к максимально широкому набору каналов продаж. Существуют глобальные (GDS) и альтернативные (ADS) системы бронирования. Также важно сказать, что GDS является инструментом рекламы, так как более 600 000 туристических агентств по всему миру узнают про этот отель. И более того, отель появляется в известных системах бронирования, которые используют базу GDS.

К информационным технологиям современных гостиниц относятся:

- телевидение гостиницы, включая системы интерактивного и платного телевидения;
- систему управления электронными замками гостиницы;
- доступ в интернет в гостинице (включая Wi-Fi);
- учетные программы гостиницы, отеля: системы управления в гостинице (PMS), систему управления рестораном и Спа (POS);
- личный сайт гостиницы, системы онлайн-бронирования отеля;
- различные вычислительные средства: сервера, компьютеры, ресторанные терминалы;
- видеонаблюдение гостиницы, отеля [3].

Также появились технологичные составляющие, которые должны быть в каждом отеле, к которым мы относим:

1. Interactive TV Systems (системы интерактивного телевидения), обычно прила-

гаются контент, включающий фильмы, музыку, спутниковые каналы и многое другое.

2. Wi-Fi (скоростной беспроводной интернет), важнейшая составляющая каждого отеля, особенно бизнес-отелей. Очень важно предоставить гостям высокоскоростной и качественный доступ в интернет.

3. Energy Management System (система управления электроэнергией), благодаря данной системе отель может снизить затраты на электроэнергию на 35%.

4. Connectivity Panel (выносная панель аудио- и видеоразъемов), позволяет подключить любое устройство в любой части отеля.

5. RFID (radio frequency identification), для того, чтобы попасть в номер, гость может использовать свой мобильный телефон, то есть ключ становится ненужным.

6. Back-office (система управления внутренними службами отеля), значительно упрощает работу внутренних служб [4].

Далее проанализируем опыт зарубежных стран, которые в данной области достигли уже больших успехов.

В конце 70-х годов двадцатого века в Японии появились капсульные отели площадью 2 м<sup>2</sup>. «Грин Плаза Синдзюку» в Токио (660 номеров) считают крупнейшим отелем этого типа. Капсульные отели в Европе отличаются большими размерами и похожи на каюты круизных лайнеров. Например, в гостиницах «Yotels» их площадь составляет около 10 м<sup>2</sup> (сеть охватывает аэропорты «Гатвик» и «Хитроу» в Англии, «Схипхол» в Амстердаме, отель на Таймс-сквер в Нью-Йорке). Капсульные отели открыли и в России в аэропорту Шереметьево, «Midland Sheremetyevo» в Химках, «Слипбокс» в центре Москвы, выполненный в футуристическом стиле [5]. А также, в 2017 году в Казахстане в г. Астана на вокзале «Нурлы жол» открыли капсульный отель с десятью комфортными номерами, общая площадь каждого всего 3 м<sup>2</sup>.

Интересным примером инновационного подхода к гостиничному бизнесу является единство природы и человека в отеле «The Giraffe Manor». Это типичный образец английской архитектуры, расположенный в пригороде кенийской столицы Найроби, на территории приюта для жирафов, единственное место в мире, где можно насладиться захватывающей процедурой кормления и фотографирования жирафа, завтракая за столом.

Настоящим вызовом стандартам является отель «Huvafen Fushi» (Остров мечты), открытый в 2004 г. на острове Мальдивах. Это первый в мире отель, часть помещений которого расположена под водой, подводный spa-курорт, насчитывает комфортабельные надводные бунгало и бунгало, расположенные на пляже. Каждый домик, объединяющий стиль минимализма и экзотику Мальдив, оборудован современной техникой, имеет свой пресноводный бассейн; некоторые домики имеют частные пляжи.

Другое инновационное направление – это создание панорамных отелей. Сегодня владельцам отелей сложно убедить требовательных клиентов в исключительности своего отеля, поэтому ими предлагается определенный уровень обслуживания и разнообразие услуг. Поэтому некоторые отельеры придумали новый вид услуг - посетить бары, рестораны и даже плавательные бассейны, расположенные в мегаполисах на крышах больших гостиниц, где туристы также могут наслаждаться панорамным обзором городских окраин [6].

Таким образом, гостиницы строят сегодня как комплексы с размещением дополнительных услуг для приезжих при наличии определенного количества комплементарных услуг. Причем учитывают особенности окружающего ландшафта и необходимость его сохранения, природно-климатические факторы (температура и влажность воздуха, количество осадков, инсоляция, скорость и направление ветра и т. д.).

Дополнительные услуги - это очень хорошее средство добиться расположения гостя и тем самым повысить собственную конкурентоспособность. В этих целях необходимо выявлять, какие услуги актуальны в гостиничной отрасли в настоящее время.

На данный момент выделим 3 перспективных направления реализации дополнительных гостиничных услуг.

1) Инновационные технологии. Первым и главным направлением в дополнительных услугах являются инновационные технологии. Огромную роль здесь играет автоматизация производства и все те же новые технологии.

Гостиничная сеть Aloft Hotels запустила новый сервис «Text it, Get it» (TiGi), который позволяет постояльцам общаться с персоналом отеля и заказывать различные гости-

ничные услуги при помощи смайликов Emoji. Постояльцы могут выбрать один из шести различных пакетов услуг, отправив сотруднику отеля смс с соответствующим смайликом. Например, чтобы получить пакет услуг «ReFresh» стоимостью 10\$, гостям отеля нужно отправить смс с изображениями. После этого гостю доставят зубную щетку, пасту, бритву, крем для бритья и дезодорант, стоит 10\$, а предложение «Турист» за ту же сумму позволит постояльцу получить проездной на метро, карту города и два напитка в баре отеля.

Гостиничная компания Starwood Hotels & Resorts Worldwide активно работает над концепцией «интеллектуального» номера. В ближайшие несколько месяцев гости отелей Four Points by Sheraton, Aloft и Elements, смогут протестировать и оценить все преимущества инновационных технологий на личном опыте, включая доступ в номер с помощью смартфона или Apple Watch, «умные» зеркала с прогнозом погоды, услуги роботодворецкого и ряд других технологичных «фишек» [7].

Ещё одним трендом в инновационных технологиях гостиничного бизнеса становится забота о здоровье гостя. Среди полезных инноваций, которые разрабатываются уже сейчас: подушки-массажеры, пижамы с сенсорами для измерения давления и уровня сахара в крови, хромотерапевтическое освещение в номере и гальванические панели в душевых кабинах, позволяющие регулировать температуру и состав воды, и даже содержание в ней витамина С. Основной упор будет сделан на индивидуальный подход к каждому клиенту.

2) Сохранение традиций. Отель Viceroy Riviera Maya оказывает услугу «Мыльный Дворецкий». Оригинальность услуги заключается в следующем: в номерах отеля отсутствует стандартное мыло в фирменной упаковке (хотя есть гель для душа, шампунь, кондиционер и увлажняющий крем), вместо этого сразу после заселения в номер гостей навещает «мыльный» дворецкий производства. Мыло изготавливается местными жителями на основании древних традиций майя и полностью состоит из органических компонентов, найденных на полуострове Юкатан.

Inter Continental Park Lane в Лондоне предлагает своим гостям молочный песок, сделанный в Шотландии, вместе с чашкой чая Веллингтона, что, несомненно, и является

воплощением английских традиций. Предложение дополнительной услуги, связанной с традициями вашего региона, будет оценено гостями. Это может быть небольшая пачка монетных дворов с местной символикой или особый вид завтрака, главное, чтобы данная услуга отражала быт и обычаи вашей страны или региона.

Адаптация той или иной услуги к культуре и быту той или иной страны. Добавление к обычной на первый взгляд услуги своих традиций и особенностей. На данный момент отели, оказывающие дополнительные услуги такого рода пользуются вниманием публики и повышают привлекательность региона в целом.

3) Необычные услуги. Третьим перспективным направлением являются необычные услуги, за счет которых гостиницы привлекают внимание. Например, некоторые роскошные отели предоставляют "временный шкаф" для гостей. Per Fodor's Travel, отель de Rome предлагает своим гостям дизайнерские платья Schumacher без дополнительной оплаты, независимо от того, требуется ли им коктейльное платье или вечернее платье.

Британская гостиница, расположенная в графстве Уоррингтон, предлагает гостям, которые путешествуют одни, забронировать на время пребывания в отеле золотую рыбку. По словам владельца учреждения Джеффа Райли, животное по кличке Хэппи снимает стрессовое состояние и делает пребывание в отеле более приятным.

Andaz Liverpool Street - Hyatt Hotels and Resorts в Великобритании еще один английский отель, с необычным сервисом, предлагает своим постояльцам чтение сказок перед сном. Администрация отеля привлекает для чтения сказочных историй известных писателей и журналистов.

Очень серьезной проблемой развития гостиничного хозяйства в Казахстане является нехватка квалифицированных кадров, что, в частности, объясняет неэффективную организацию труда. Что касается кадров гостиничного сервиса, то за рубежом распространен опыт тестирования соискателя. Например, Service Fist (самостоятельное заполнение) позволит сократить расходы на повторный поиск сотрудников, может снизить текучесть кадров, так как позволит выделить сотрудников, для которых потребность в обслуживании клиентов является приоритетной. Время заполнения 10 - 15 мин и отчет помо-

жет сформировать список кандидатов по общему баллу для отбора.

Формирование систем оценки качества первоначальной подготовки персонала осуществляется по моделям оценки качества:

1) оценка уровня сформированных компетенций, которые получены в результате образовательной программы и уровня знаний;

2) оценка полученного уровня профессиональных квалификаций;

3) оценка образовательных программ, которые позволяют гарантировать ожидаемый результат образовательных услуг [8].

На международных стандартах качества ISO основываются наиболее распространенные институциональные модели управления качеством, а также на анализе лучших практик используются (в основном) все III группы моделей и усовершенствуются III вида признания качества. В неформальном образовании (на рабочем месте) управление качеством не является определяющим на основе международных стандартов ISO, поскольку образовательная деятельность не является приоритетом организации. Хорошие результаты дает практика пробного дня после собеседования - когда погружение в сферу будущей работы дает возможность работодателю оценить профессиональные навыки кандидата и его ориентированность на клиента. Внутрисервисная ориентация на клиента дает необходимый высококачественный сервис, позволяющий сотрудникам быть клиентоориентированными. Лояльность клиентов напрямую зависит от уровня персонала. Сервис остается лишь формой обслуживания. Необходимо добиться прогнозирования поведения потребителя и сформулировать такие принципы работы, при которых клиент не приходит к указателю услуг с вариантом решения возникшей проблемы.

Гостиничные сети США справляются с сезонными потребностями, обращаясь к имеющемуся резерву подготовленных работников.

В Казахстане подобные резервы отсутствуют, а для качественного обучения неопытного работника требуется много времени. В наименьшей степени повышенные потребности в работниках обусловлены громоздкостью и несовершенством бухгалтерских процедур, большой потребностью в охранных услугах.

Далее отметим, что принцип «мы призываем так работать» и «мы стоим лицом к

гостю» тянут на дно, не позволяя развиваться, и как правило негативно сказываются на уровне сервиса. Отель, который не будет должным образом реагировать на современные течения в области гостиничного сервиса, не сможет оставаться конкурентоспособным и растеряет всех своих клиентов. Современный гость выберет тот отель, который будет с ним «на одной волне», который будет использовать современные технологии, удобные и функциональные программы управления и гаджеты.

Внедрение инноваций можно производить постепенно, начиная с чего-то простого и понятного. Например, можно внедрить технологию отзывов прямо в отеле, поставив в лобби специальный планшет, в котором гости могут оставить отзывы во время процедуры «Check out». Эта система позволит отслеживать мнение гостей более оперативно, чем на том же Booking.com. Данная технология позволит регулировать текущие процессы работы персонала и гостиницы в целом. Администратор должен направлять гостей к этому планшету так, чтоб это не затрудняло гостей и не вызвало неприятной реакции, так как отзывы рассчитаны не только на получение информации о текущем состоянии гостиницы, также они влияют и на рейтинг гостиницы в онлайн-ресурсах.

Так, одна гостиничная компания Starwood Hotels & Resorts Worldwide, которая славится своей любовью к инновациям, работает над проектом, который они назвали «интеллектуальный» номер. В данную технологию входит: доступ в номер с помощью смартфона или Apple Watch и услуги робот-дворецкого.

Помимо перечисленного есть ещё один плюс «умные» зеркала. На них с помощью «тачскрина» можно вызвать электронный каталог, в котором будут расположены: прогноз погоды, новости и результаты спортивных матчей и соревнований. И, пожалуй, наиболее интересной технологией является робот-дворецкий, который самостоятельно передвигается по отелю, и может не только вызывать лифт, приносить в номер полотенца, напитки, еду, но и отвести гостя в нужное ему место [9].

Интереснейшей инновацией в гостиничном бизнесе обладает отель ProPILOT Park Ryokan, который открылся в Йокогаме Япония. Здесь постояльцы отеля могут воспользоваться тапочками на автопилоте, ко-

торые самостоятельно возвращаются на свое место, а также протестировать «умную» мебель: столы и стулья-подушки. Все эти предметы оснащены двумя небольшими колесами, двигателем и датчиками. Данная технология используется во втором поколении Nissan Leaf и называется ProPILOT Park. В состав оборудования входят лазерный сканер, который определяет точное расстояние между автомобилем и окружающими его объектами, а также система кругового обзора. Гостю отеля нужно всего лишь нажать специальную кнопку и тапочки сами выстраиваются в ряд у входа рядом с остальной обувью. Тот же принцип и у других предметов интерьера отеля. С одной стороны, данная инновация привлекает новых гостей отеля, а с другой – облегчает задачу персоналу, которому больше не нужно расставлять все по местам. Кроме того, данный маркетинговый ход — отличная идея для продвижения электрического хэтчбека Nissan Leaf — первой модели, оснащенной технологией ProPILOT Park, паркующей автомобиль в полностью автоматическом режиме [10].

В Японии туристы смогут расплачиваться в отелях, ресторанах и магазинах с помощью отпечатков пальцев. Специально для этого в аэропортах страны появились киоски, в которых путешественники могут зарегистрировать свои отпечатки, связав их с банковской картой. Ожидается, что первое время новая система будет работать в 300 отелях, ресторанах и магазинах.

Таким образом, приведенные примеры показывают, что использование и внедрение инноваций в гостиничный, как и в любой бизнес способствует улучшению качества обслуживания посетителей, повышению конкурентоспособности и имиджа предприятия, а также увеличению числа постоянных клиентов и привлечению новых.

#### **Заключение**

Для нашей страны можем предложить из опыта развитых стран взять в пример следующие услуги:

1) Сохранение традиций. Немаловажным направлением являются дополнительные услуги, в которых отражаются традиции той или иной страны, для Казахстана можно организовать дополнительные услуги с национальным колоритом.

2) Среди необычных услуг можно взять в пример услуги Британской гостиницы, она

малозатратная и не требует много ресурсов, однако благодаря этим услугам доходы гостиницы могут существенно увеличиться.

В целом в зависимости от материальных возможностей, номерного фонда, типа отеля можно создать ряд услуг, выделяющих не только на региональном рынке, но и мировом.

3) Из опыта США Казахстану необходимо обращаться к имеющемуся резерву подготовленных работников. В Казахстане подобные резервы отсутствуют, а для качественного обучения неопытного работника требуется много времени. В наименьшей степени повышенные потребности в работниках обусловлены громоздкостью и несовершенством бухгалтерских процедур и большой потребностью в охранных услугах.

4) Из опыта Японии интересна оплата в гостиницах, ресторанах и магазинах с помощью отпечатков пальцев. По нашему мнению, такое нововведение поможет снизить уровень преступности, а также позволит туристам меньше беспокоиться за сохранность своих средств. Ну и, конечно же, появление новых технологий в стране повышает уровень числа туристов.

5) Инновационные подходы в управлении гостиничным бизнесом являются основой функционирования гостиницы. Внедрение новых технологий позволит рационализировать рабочий процесс всех сотрудников отеля и направить их на повышение сервиса и оптимизацию процессов продаж и бронирования. Владельцам гостиниц Казахстана необходимо следить за новинками на рынке инновационных технологий, чтобы идти в ногу со временем и отвечать высоким качеством услуг на все запросы своих гостей.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Астафьева О.А. Концептуальные инновации в индустрии гостеприимства // Сборник статей международной научной конференции «Научные исследования». – М: РусАльянс Сова, 2016. - С. 44-53.
2. Гареев Р.Р. Сущность и особенности гостиничного качества // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2014. - №2. - С. 209-212.
3. Абдулов А. В. Использование информационных технологий в гостиничном деле / Сборник статей XIII межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов «Молодёжь, наука, творчество – 2015». Омск: Омский государственный институт сервиса, 2015. – Ч.2. – С. 45-46.

4. Козлов Д.А. Информационные технологии в гостиничном бизнесе: Учебное пособие. USA, Createspace, 2015. – 64 с.

5. Кобяк М.В., Ильина Е.Л., Латкин А.Н., Валединская Е.Н., Евтеев М.А. Современные технологии продвижения гостиничного продукта. Учебное пособие. – М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2014. – 51 с.

6. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства: Учебное пособие. – М.: Академия, 2013. –224 с.

7. Katalin Juhász-dóra. Analysis of additional hotel services in the international luxury hotels / Budapest Corvinus University of Budapest, Budapest. – 2016. – P. 884-892.

8. Печерица Е.В. Концептуальные основы управления конкурентоспособностью субъектов гостиничного бизнеса. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург. – 2014. – 164 с.

9. Жукова Т. Инновации в гостиничном бизнесе // Отель – 2009. - №127 [Электронный ресурс]. Режим доступа. URL: [http://www.hotelline.ru/technology\\_article.php?news\\_cid=540&news\\_id=641](http://www.hotelline.ru/technology_article.php?news_cid=540&news_id=641) (дата обращения 11.04.2018 г.).

10. Иволга А.Г., Трухачев А.В., Елфимова Ю.М., Радишаускас Т.А. Инновации в сервисе. - Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2016. - 174 с.