

МАСЛЕННИКОВА ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА

**РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ ТУРИЗМА В
СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

**Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)**

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург - 2026

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

- Научный руководитель -** доктор экономических наук, профессор
Карпова Галина Алексеевна
- Официальные оппоненты:** **Шарафанова Елена Евгеньевна**
доктор экономических наук, профессор
АНО ВО «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака» (г. Санкт-Петербург), профессор кафедры экономики, управления и предпринимательства
- Тестина Яна Сергеевна**
кандидат экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,
заведующая кафедрой страноведения и международного туризма
- Ведущая организация -** Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "**Казанский (Приволжский) федеральный университет**"

Защита состоится «___» _____ 2026 года в _____ часов на заседании диссертационного совета 24.2.386.03 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, ауд. _____.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «___» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Т.А. Лаврова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Сфера туризма в современной России является одним из приоритетных направлений социально-экономического развития. Реализация принятого в 2025 году национального проекта «Туризм и гостеприимство», а также положения Стратегии пространственного развития Российской Федерации подтверждают возрастающее значение туризма для экономики страны и отдельных российских дестинаций. В силу выраженного мультипликативного эффекта, межотраслевого характера туристской деятельности и разнообразия ее видов, различающихся по содержанию услуг, требованиям к компетенциям персонала и особенностям организации обслуживания, кадровый потенциал приобретает особое значение как элемент ресурсного потенциала сферы услуг, от состояния и уровня использования которого во многом зависят результаты функционирования туристского комплекса.

В современных условиях значение кадрового потенциала дополнительно возрастает под влиянием геоэкономических и политических изменений, демографических процессов, технологической трансформации, изменения потребительского поведения и усиления требований к устойчивому развитию. Одновременно развитие туризма сопровождается рядом вызовов, среди которых наиболее значимыми являются дефицит квалифицированных специалистов, высокая текучесть кадров, несоответствие компетенций выпускников образовательных организаций потребностям работодателей, а также существенная территориальная дифференциация кадрового потенциала. Наличие указанных проблем ограничивает возможности его эффективного использования на уровне организаций и регионов, а также затрудняет достижение стратегических целей развития туризма в Российской Федерации.

Совокупность перечисленных предпосылок и условий формирует научную проблему, заключающуюся в противоречии между возрастающей потребностью предприятий сферы туризма в повышении эффективности использования кадрового потенциала как элемента ресурсного потенциала сферы услуг и недостаточной разработанностью теоретико-методических подходов, позволяющих оценивать уровень его развития, выявлять факторы, ограничивающие его использование, и обосновывать управленческие решения, направленные на повышение экономической эффективности деятельности предприятий сферы туризма.

В связи с вышесказанным, можно говорить о том, что определение перспективных направлений оценки и развития кадрового потенциала в сфере туризма в современных экономических условиях является приоритетным с точки зрения проведения комплексных социально-экономических исследований.

Степень разработанности научной проблемы. В основе диссертационного исследования положены фундаментальные и прикладные

труды известных отечественных и зарубежных ученых, посвященные актуальным проблемам развития кадрового потенциала в условиях трансформации сервисной экономики, в том числе в сфере туризма.

В работах Г. Беккера, Л. В. Канторовича, С. Г. Струмилина, Т. Шульца и других исследователей сформированы базовые теоретические представления о кадрах как ключевом ресурсе социально-экономических систем, роли человеческого фактора в экономическом развитии на макроэкономическом уровне, закономерностях формирования кадрового потенциала и его влиянии на результаты хозяйственной деятельности организаций. Теоретические основы экосистемного подхода и его влияние на кадровый потенциал отражены в работах Р. Аднера, С. Варго, Р. Луша, Дж. Мура, Ф. Якобидеса, М. Янсита и других иностранных исследователей.

Значительное внимание в отечественной и зарубежной научной литературе уделено исследованию кадрового потенциала в сфере туризма и его трансформации в современных экономических условиях. В работах К. Дж. Бэка, И. Р. Даса, С. Карима, С. Кумара, Дж. Р. Уокера, К. К. Хуана, Т. А. Волченко, Л. И. Донсковой, В. П. Ермаковой, Г. А. Карповой, А. М. Малинина, М. А. Морозова, Н. С. Морозовой, А. Н. Петрова, А. В. Плотникова, Ю. С. Путрика, Я. С. Тестиной, Л. В. Хоревой и других авторов раскрыты вопросы кадрового обеспечения туристской деятельности, подготовки кадров, формирования профессиональных компетенций и управления персоналом в туризме.

Отдельно хотелось бы отметить работы Ф. Вэя, Е. Генча, Н. И. Исаевой, Л. В. Каширской, Е. Р. Ластовецкой, Л. В. Максимовой, В. И. Сигова, Б. Б. Собирова, Е. Е. Шарафановой, А. В. Шраера и других исследователей, которые посвящены формированию систем показателей, использованию экспертных, рейтинговых и интегральных методов оценки кадрового потенциала.

Вместе с тем, несмотря на значительный вклад отечественных и зарубежных ученых в разработку методических вопросов развития кадрового потенциала в его взаимосвязи с ресурсным обеспечением сферы услуг, недостаточно разработанными остаются варианты решения проблемы обеспечения эффективности функционирования экосистемы развития кадрового потенциала применительно к особенностям сферы туризма, а также разработки инструментария комплексной оценки, позволяющей выявлять факторы, ограничивающие результативность использования кадрового потенциала в условиях различных организаций сферы туризма. Вышеизложенное подтверждает актуальность выбранной темы диссертационного исследования и определяет его цель и задачи.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методических аспектов совершенствования концептуальных подходов к обеспечению эффективного и устойчивого развития кадрового потенциала в сфере туризма в современных экономических условиях.

В соответствии с определенной целью сформулированы **следующие задачи:**

-исследовать теоретические положения, характеризующие такую важную социально-экономическую категорию как «кадры» с точки зрения развития ресурсного потенциала сферы услуг и определить особенности использования данной категории в условиях межотраслевого характера сферы туризма;

-изучить современные тенденции и факторы развития кадрового потенциала в сфере туризма, а также выявить особенности его функционирования в системе взаимодействия экономических субъектов сферы услуг;

- обосновать модель развития кадрового потенциала в сфере туризма на основе экосистемного подхода;

-разработать методику комплексной оценки уровня развития и эффективности использования кадрового потенциала в сфере туризма на основе расчета интегрального показателя;

-предложить алгоритм и систему индикаторов, на основании которых можно провести практическую апробацию методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма.

Объектом исследования являются экономические субъекты сферы туризма, влияющие на устойчивое развитие кадрового потенциала в сфере туризма в современных экономических условиях.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, которые возникают в процессе развития кадрового потенциала сферы туризма в современных экономических условиях на основе использования возможностей экосистемного подхода и инструментария социально-экономического моделирования.

Теоретическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики сферы услуг, экономики туризма, управления элементами ресурсного потенциала в сфере услуг, развития кадрового потенциала, экосистемного подхода. В работе использованы положения теории управления человеческим капиталом, ресурсно-ориентированного подхода, институционального подхода, концепции устойчивого развития и современных подходов к исследованию экосистем, в том числе цифрового характера в условиях платформенной экономики.

Особое значение для формирования теоретической базы исследования имели научные работы, посвященные оценке кадрового потенциала как фактора развития и повышения эффективности деятельности организаций, изучению ресурсного потенциала отраслей сферы услуг, а также характеристике особенностей функционирования сферы туризма как межотраслевого комплекса. При разработке концептуальных положений диссертации использованы научные подходы к исследованию сервисных и туристских экосистем, положения ESG-парадигмы и человекоцентричной технологической концепции Индустрии 5.0.

Методологическая основа исследования составляют общенаучные и специальные методы познания. В работе использованы абстрактно-

логический метод, методы системного, сравнительного и структурно-функционального анализа. В ходе исследования применялись экономико-статистические методы, методы экспертных оценок, факторного анализа, индексного и интегрального моделирования, а также методы количественной и качественной оценки социально-экономических процессов в современной экономике сферы услуг. Методический аппарат исследования основан на разработке интегрального показателя оценки уровня развития кадрового потенциала в сфере туризма, позволяющего осуществлять комплексную оценку институционального, ESG- и технологического контуров экосистемы и выявлять факторы, влияющие на эффективность использования кадрового потенциала. Полученные результаты были интерпретированы на основе сравнительного анализа значений показателей, экспертных оценок и результатов апробации разработанного инструментария.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, регулирующие стратегическое развитие, занятость и подготовку кадров в сфере туризма; данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития Российской Федерации, органов исполнительной власти Санкт-Петербурга; материалы аналитических и исследовательских центров, профессиональных ассоциаций и отраслевых объединений; статистические и отчетные данные организаций сферы туризма. В работе также использованы материалы, опубликованные в отечественных и зарубежных научных журналах, монографиях и периодической печати, а также результаты авторских аналитических расчетов и обобщений, отражающие основные тенденции управления ресурсным обеспечением сферы туризма в современных экономических условиях.

Обоснованность результатов исследования обеспечивается применением современного методического и практического инструментария, многоуровневым междисциплинарным подходом, опорой на существующие концепции и репрезентативную эмпирическую базу, а также внутренней логической согласованностью всех этапов исследования - от постановки научной проблемы до формулирования выводов и практических рекомендаций и их апробации в условиях крупного туристского центра мирового уровня – г. Санкт-Петербург. Обоснованность полученных результатов также обеспечивается использованием официальных статистических данных и нормативно-правовой документации федерального и регионального уровня, отражающих текущее состояние и динамику развития сферы туризма и кадрового потенциала данного сегмента сферы услуг в Российской Федерации.

Достоверность диссертационного исследования обеспечивается использованием комплекса взаимодополняющих методов научного анализа, адекватных цели и задачам исследования, применением актуальных методик сбора, обработки и интерпретации статистической и аналитической информации, а также сопоставлением теоретических положений с

результатами эмпирических наблюдений в сфере туризма. Полученные выводы и рекомендации базируются на фактических данных и подтверждены результатами апробации предлагаемой комплексной и многоуровневой методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма. Основные положения работы согласуются с современными научными подходами в области экономики сферы услуг и обладают потенциалом практического применения при развитии кадрового потенциала и повышении эффективности его использования в организациях сферы туризма в Российской Федерации.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.

Область исследования и результаты соответствуют Паспорту научной специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг), следующим его пунктам: 4.15. Туризм и рекреация, 4.4. Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений и разработке методического инструментария для исследования, на основе экосистемного подхода, процессов развития кадрового потенциала в сфере туризма как элемента ресурсного потенциала сферы услуг, обеспечивающего повышение эффективности деятельности организаций сферы туризма в дестинациях Российской Федерации.

Наиболее существенные научные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. Охарактеризован интеграционный методический подход к социально-экономической категории «кадры в сфере туризма», который, в отличие от других существующих вариантов, позволяет рассматривать кадры как целостную систему работников, объединенных не формальными организационными границами, а общностью участия в создании туристской услуги и формировании ее потребительской ценности. Сформированный методический подход учитывает влияние целого ряда факторов, воздействующих на ресурсное обеспечение сферы услуг, в том числе: межотраслевой характер современной туристской деятельности, особенности сервисной деятельности, цифровую трансформацию процессов обслуживания и возрастающую роль координации профессиональной коммуникации различных участников туристского обслуживания.

2. Сформулировано авторское определение понятия «кадровый потенциал в сфере туризма», под которым предлагается понимать комплексную способность работников, формирующуюся и развивающуюся в процессе межотраслевого взаимодействия при создании, предоставлении и сопровождении услуг в сфере туризма, к реализации профессионально-квалификационных, личностных и цифровых возможностей в современных экономических условиях. В отличие от существующих подходов, кадровый потенциал сферы туризма рассматривается как дифференцированная и развивающаяся экономическая категория, содержание и структура которой

вариативны и определяются особенностями комплексной туристской услуги и туристскими ресурсами, видом туризма, туристско-рекреационным потенциалом дестинации, а также составом субъектов и условиями их межотраслевого взаимодействия.

3. Предложена модель развития кадрового потенциала в сфере туризма на основе экосистемного подхода, которая отражает последовательную интеграцию институционального, ESG- и технологического контуров. В отличие от традиционных подходов, ориентированных на отдельные элементы кадрового обеспечения, экосистемная логика позволяет рассматривать развитие кадрового потенциала как результат межотраслевого взаимодействия и согласования различных институциональных, экономических и технологических факторов, в том числе в условиях неопределенности.

4. Обоснована методика формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма, которая включает в себя следующие основные положения: методические рекомендации по проектированию функциональной схемы, описывающей взаимосвязи внутри экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма; порядок и требования к проведению экспертной оценки факторов развития кадрового потенциала в сфере туризма, обоснование весовых коэффициентов контуров интегральной оценки по итогам проведенной экспертной оценки и ряд других разработок. Использование предлагаемой методики, в отличие от уже существующих научных разработок, формирует аналитическую основу для выявления структурных дисбалансов кадрового развития и последующей разработки управленческих решений, реализуемых в рамках экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма.

5. Разработан и апробирован поэтапный алгоритм расчета интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма, как составной части методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма, предполагающий использование комплексной системы индикаторов для интегральной оценки кадрового потенциала в сфере туризма, включающей в себя такие составляющие как качество институциональной среды подготовки кадров, уровень привлекательности рынка труда в сфере туризма, уровень экологической культуры и внедрения экологически ответственных практик в туристских организациях, уровень социальной устойчивости кадровой среды и ряд других индикаторов.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений о кадровом потенциале в сфере туризма как элементе ресурсного потенциала сферы услуг, обосновании концепции экосистемы его развития и раскрытии особенностей ее функционирования в условиях взаимодействия субъектов туризма и других сегментов сферы услуг. Полученные результаты расширяют научные представления о механизмах развития кадрового потенциала в сфере туризма и вносят вклад в развитие методических подходов к его комплексной оценке и повышению эффективности использования.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования разработанной экосистемной модели развития кадрового потенциала в сфере туризма и методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма федеральными и региональными органами государственного управления, образовательными организациями, организациями туристской индустрии и других сегментов сферы услуг. Предлагаемый инструментарий позволяет проводить диагностику кадрового потенциала, определять направления его развития, оценивать эффективность реализуемых мероприятий и формировать стратегии развития организаций с учетом особенностей функционирования межотраслевого туристского комплекса.

Апробация результатов диссертационной работы. Основные теоретические положения и практическая апробация диссертационного исследования были представлены автором и обсуждены на научных семинарах и конференциях, в частности: на IX Международной научно-практической конференции «Туризм и образовательные технологии в цифровой экономике» (промышленный туризм)» (г. Санкт-Петербург, 2024), в рамках Деловой программы XX Международной выставки-форума гостеприимства регионов «ИНТУРМАРКЕТ» (г. Нижний Новгород, 2025), на X Юбилейной международной научно-практической конференции «Туризм и образовательные технологии в цифровой экономике» (г. Санкт-Петербург, 2025), а также в ходе других научно-практических семинаров и круглых столов.

Публикации результатов исследования. Основные положения и выводы диссертации изложены в 14 научных работах общим объемом 8,3 п. л. (вклад автора 6,0 п. л.), в том числе в научных журналах, рекомендованных ВАК, 7 статей общим объемом 3,6 п. л. (авторский вклад 3,6 п. л.).

Структура и содержание диссертации обусловлены поставленной целью, задачами и методами проведения научного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Охарактеризован интеграционный методический подход к социально-экономической категории «кадры в сфере туризма», который, в отличие от других существующих вариантов, позволяет рассматривать кадры как целостную систему работников, объединенных не формальными организационными границами, а общностью участия в создании туристской услуги и формировании ее потребительской ценности. Сформированный методический подход учитывает влияние целого ряда факторов, воздействующих на ресурсное обеспечение сферы услуг, в том числе: межотраслевой характер современной туристской деятельности, особенности сервисной

деятельности, цифровую трансформацию процессов обслуживания и возрастающую роль координации профессиональной коммуникации различных участников туристского обслуживания.

Понятие «кадры» относится к числу базовых категорий современной государственной политики Российской Федерации в сфере социально-экономического развития, рынка труда и обеспечения экономики квалифицированными трудовыми ресурсами. Данная категория активно применяется в документах стратегического планирования, национальных и федеральных проектах, ориентированных на рост экономики, развитие рынка труда и отдельных отраслей сферы услуг.

На основании проведенного исследования предлагается интеграционный методический подход к пониманию категории «кадры в сфере туризма», основанный на оценке кадров не через принадлежность работников к отдельной организации или отрасли экономики, а через их участие в создании, предоставлении и сопровождении комплексной туристской услуги с использованием туристских ресурсов.

В отличие от организационного подхода, ограничивающего состав кадров рамками конкретной организации, и отраслевого подхода, рассматривающего работников в пределах соответствующей отрасли экономики, интеграционный подход исходит из того, что в современной сфере туризма потребительская ценность туристской услуги формируется в результате согласованной профессиональной деятельности работников различных организаций и видов экономической деятельности.

В отличие от других вариантов, интеграционный подход позволяет рассматривать кадры как целостную систему работников, объединенных не формальными организационными границами, а общностью участия в создании туристской услуги и формировании ее потребительской ценности. Такой подход учитывает межотраслевой характер современной туристской деятельности, особенности сферы услуг, цифровую трансформацию процессов обслуживания и возрастающую роль координации профессиональной деятельности различных участников туристского обслуживания.

В соответствии с предложенным методическим подходом, под кадрами сферы туризма предлагается понимать целостную совокупность работников различных отраслей национальной экономики, профессиональные функции которых реализуются в межотраслевом взаимодействии по созданию, предоставлению и сопровождению комплексной туристской услуги с использованием туристских ресурсов и возможностей туристско-рекреационного потенциала дестинаций, независимо от формы занятости, характера трудовых отношений, организационной принадлежности и иных организационно-экономических особенностей.

Предлагаемое определение отличается от существующих тем, что учитывает не только организационную или отраслевую принадлежность работников, но и их функциональную роль в проектировании, реализации,

продвижении, сервисном обслуживании и модернизации комплексной туристской услуги.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что необходимо исследовать совокупность ресурсов, определяющих способность работников обеспечивать создание качественной туристской услуги, адаптироваться к изменениям внешней среды и участвовать в достижении целей развития сферы туризма. Это создает теоретико-методические основания для перехода от категории «кадры в сфере туризма» к категории «кадровый потенциал в сфере туризма».

2. Сформулировано авторское определение понятия «кадровый потенциал в сфере туризма», под которым предлагается понимать комплексную способность работников, формирующуюся и развивающуюся в процессе межотраслевого взаимодействия при создании, предоставлении и сопровождении услуг в сфере туризма, к реализации профессионально-квалификационных, личностных и цифровых возможностей в современных экономических условиях. В отличие от существующих подходов, кадровый потенциал сферы туризма рассматривается как дифференцированная и развивающаяся экономическая категория, содержание и структура которой вариативны и определяются особенностями комплексной туристской услуги и туристскими ресурсами, видом туризма, туристско-рекреационным потенциалом дестинации, а также составом субъектов и условиями их межотраслевого взаимодействия.

Кадровый потенциал рассматривается как один из важнейших факторов обеспечения устойчивого развития отраслей экономики, повышения их конкурентоспособности и достижения национальных целей развития. Анализ отечественных и зарубежных публикаций показывает, что можно говорить о высокой востребованности рассматриваемой категории при отсутствии единого подхода к ее содержанию. Различия в трактовках обусловлены как особенностями исследовательских задач, так и уровнем анализа экономического субъекта или системы: организации, отрасли, региона или национальной экономики.

Выявленная взаимосвязь характеристик кадров и условий их развития показывает, что кадровый потенциал в сфере туризма не формируется и не развивается исключительно в границах отдельной организации. Его развитие зависит от взаимодействия государства, бизнеса, образовательных организаций, профессиональных сообществ, организаций культуры, цифровых платформ, самих работников, а нередко и самих потребителей. Это обуславливает необходимость анализа среды развития кадрового потенциала и характера взаимодействия экономических субъектов.

В диссертационном исследовании под кадровым потенциалом в сфере туризма предлагается понимать комплексную способность работников, формирующуюся и развивающуюся в процессе межотраслевого взаимодействия при создании, предоставлении и сопровождении услуг в сфере туризма, к реализации профессионально-квалификационных,

личностных и цифровых возможностей в современных экономических условиях.

В результате проведенного анализа можно выделить следующие особенности развития кадрового потенциала в сфере туризма:

- наблюдается эволюционный переход от индивидуальных характеристик работника и его принадлежности к конкретному предприятию или самой сфере туризма к более сложной системе, включающей межотраслевое взаимодействие, партнерство бизнеса, образования и государства на основе использования цифровых технологий и достижений платформенной экономики;

- усложняется структура кадрового потенциала, так как происходит эволюция от статичных характеристик (наличие знаний, навыков, опыта, личностных качеств) к динамическим (адаптивность, обучаемость, способность к сотрудничеству, внедрению инноваций, освоению цифровых компетенций),

- кадровый потенциал рассматривается как многоуровневая категория (индивидуальный, групповой, отраслевой, межотраслевой уровни), где ключевое значение приобретает синергетический эффект от взаимодействия работников и других участников сферы туризма,

- для оценки кадрового потенциала сферы туризма используются не только качественные характеристики, но и количественные показатели, охватывающие различные сферы и уровни использования кадрового потенциала,

- в настоящее время содержание кадрового потенциала практически не связывается с особенностями туристской услуги как комплексного результата деятельности множества самостоятельных участников.

Учитывая перечисленные особенности, кадровый потенциал в сфере туризма не может оцениваться исключительно через традиционные показатели занятости и требует применения интегральной оценки, основанной на методах экономико-математического моделирования. В этой связи представляется целесообразным разработка интегративной модели оценки, позволяющей количественно определить степень сбалансированности компонентов кадрового потенциала с учетом влияния различных факторов внешнего окружения и внутренней среды экономических субъектов, функционирующих на туристском рынке.

3. Предложена модель развития кадрового потенциала в сфере туризма на основе экосистемного подхода, которая отражает последовательную интеграцию институционального, ESG- и технологического контуров. В отличие от традиционных подходов, ориентированных на отдельные элементы кадрового обеспечения, экосистемная логика позволяет рассматривать развитие кадрового потенциала как результат межотраслевого взаимодействия и согласования различных институциональных, экономических и технологических факторов, в том числе в условиях неопределенности.

Анализ институциональных условий развития кадрового потенциала, ESG-парадигмы устойчивого развития и человекоцентричной технологической логики Индустрии 5.0 позволяет выделить три взаимосвязанных ресурсных контура, определяющих развитие кадрового потенциала в сфере туризма: институциональный, ESG-ориентированный и технологический.

Институциональный контур задает правила доступа к профессии, механизмы координации участников и уровень транзакционных издержек; ESG-контур формирует требования к качеству занятости, социальной включенности и устойчивости трудовой среды; технологический контур Индустрии 5.0 определяет новые параметры компетенций, цифровой адаптивности и человекоцентричность трудовых процессов. Совместное действие указанных контуров трансформирует кадровый потенциал из совокупности трудовых ресурсов в системный фактор устойчивого развития сферы туризма.

В этой связи экосистемный подход рассматривается не как альтернатива институциональной, ESG- и технологической концепциям, а как интеграционная концептуальная основа, объединяющая их в единую систему анализа ресурсов развития кадрового потенциала.

В связи с вышесказанным, в диссертационном исследовании предлагается экосистемная модель развития кадрового потенциала в сфере туризма, которая представляет собой ресурсную модель, являющуюся методической основой для оценки эффективности использования ресурсов для обеспечения устойчивого роста кадрового потенциала в сфере туризма (рисунок 1).

Данная модель отражает авторский подход к характеристике и оценке экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма как комплексной и многофункциональной системы, функционирование которой обеспечивается согласованным развитием институционального, ESG- и технологического контуров, реализуемых посредством соответствующих методов развития кадрового потенциала.

Центральным элементом экосистемы выступают кадры как носители профессиональных компетенций, опыта, ценностей устойчивого развития и способности к адаптивному мышлению, совокупность которых формирует кадровый потенциал сферы туризма.

Предложенная модель позволяет говорить о том, что развитие кадрового потенциала в сфере туризма осуществляется не в рамках отдельных управленческих или отраслевых практик, а в логике координации разнородных ресурсов, распределенных между различными субъектами сферы услуг и смежных видов экономической деятельности.

В отличие от существующих трактовок туристских и бизнес-экосистем, в исследовании вводится авторское понятие «экосистема развития кадрового потенциала в сфере туризма», которая представляет собой многоуровневую институционально-организованную систему межотраслевого взаимодействия, основанную на принципах устойчивого развития (ESG) и

человекоцентричной технологической парадигме Индустрии 5.0 и обеспечивающую развитие кадрового потенциала в сфере туризма.

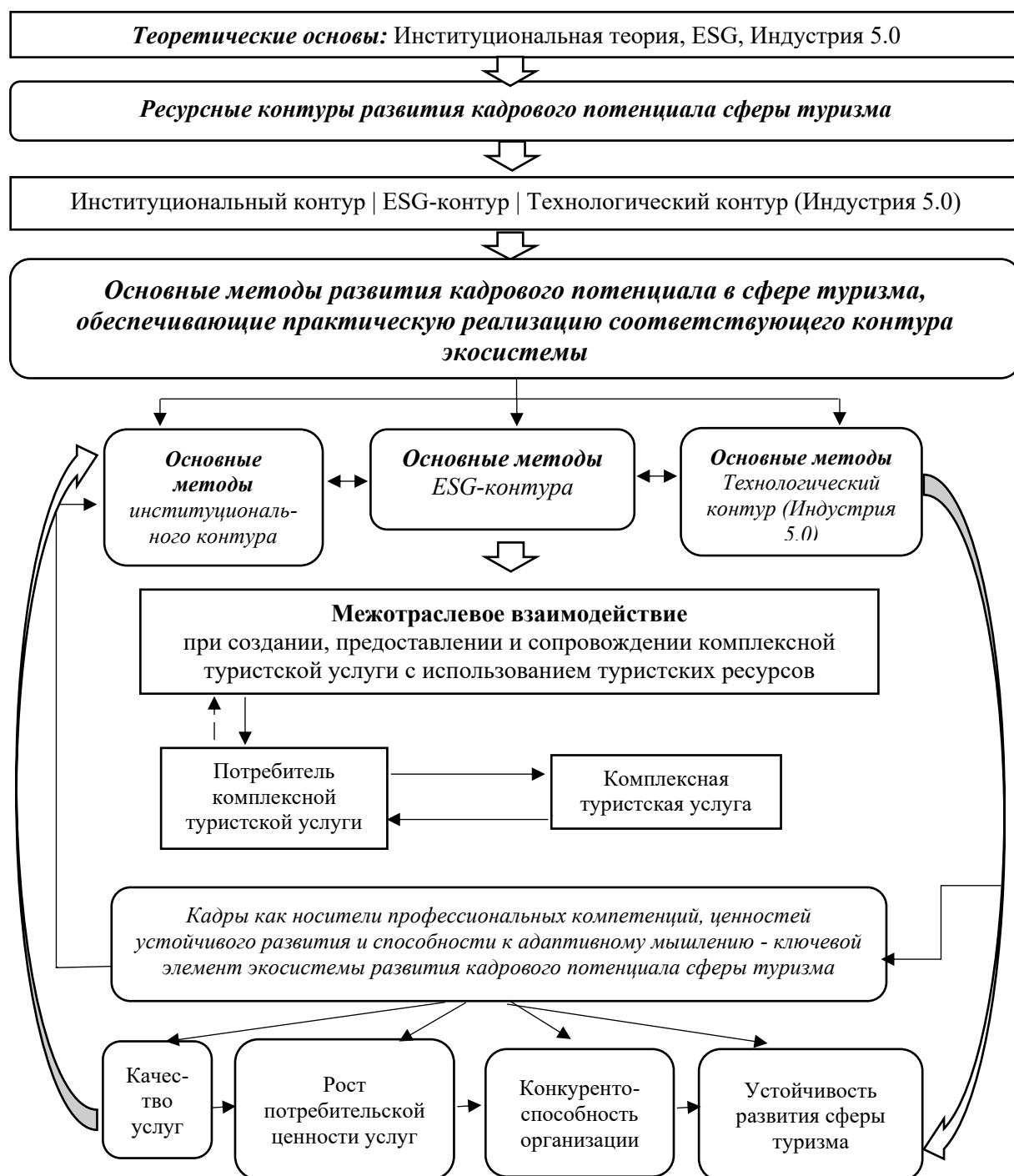


Рисунок 1 - Экосистемная модель развития кадрового потенциала в сфере туризма

Резюмируя вышесказанное, можно говорить о том, что представленная модель отражает последовательную интеграцию институционального, ESG- и технологического контуров и позволяет рассматривать развитие кадрового потенциала как многоуровневую экосистему согласования субъектов и ресурсов в сфере туризма. В отличие от традиционных подходов, ориентированных на отдельные элементы кадрового обеспечения,

экосистемная логика позволяет рассматривать развитие кадрового потенциала как результат межотраслевого взаимодействия и согласования различных институциональных, экономических и технологических факторов, в том числе в условиях неопределенности.

4. Обоснована методика формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма, которая включает в себя следующие основные положения: методические рекомендации по проектированию функциональной схемы, описывающей взаимосвязи внутри экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма; порядок и требования к проведению экспертной оценки факторов развития кадрового потенциала в сфере туризма, обоснование весовых коэффициентов контуров интегральной оценки по итогам проведенной экспертной оценки и ряд других разработок. Использование предлагаемой методики, в отличие от уже существующих научных разработок, формирует аналитическую основу для выявления структурных дисбалансов кадрового развития и последующей разработки управленческих решений, реализуемых в рамках экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма.

На уровне организаций сферы туризма экосистема развития кадрового потенциала приобретает прикладной характер и рассматривается как функционально структурированная система, включающая аналитический, управленческий и воспроизводственный блоки.

Функционирование данных блоков осуществляется в условиях воздействия институционального, ESG- и технологического контуров, формирующих внешнюю среду и определяющих рамочные условия развития кадрового потенциала. Схематическое представление экосистемы развития кадрового потенциала на уровне организации сферы услуг представлено на рисунке 2.

Важным элементом предлагаемой схемы является определение относительной значимости институционального, ESG- и технологического контуров, что требует эмпирического обоснования их весовых коэффициентов в структуре предлагаемого индекса. С этой целью была проведена экспертная оценка факторов развития кадрового потенциала в сфере туризма применительно к микроэкономическим условиям.

Для проведения экспертной оценки были привлечены 30 экспертов, участники Всероссийского конкурса президентской платформы «Россия – страна возможностей» «Мастера гостеприимства», представляющие различные сегменты межотраслевого туристского комплекса.

Экспертам было предложено осуществить ранжирование трех аналитических контуров развития кадрового потенциала – институционального, ESG и технологического – по степени их влияния на устойчивость развития кадровых ресурсов туристской индустрии. Оценка проводилась по трехуровневой шкале, где 1 соответствовало наибольшей значимости, 2 – средней, а 3 – наименьшей значимости рассматриваемого контура.

**Контуры экосистемы развития кадрового потенциала
в сфере туризма**



Рисунок 2 - Функциональная схема экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма

Для оценки степени согласованности экспертных оценок был использован коэффициент конкордации Кендалла (W), позволяющий определить уровень согласованности мнений экспертов относительно значимости рассматриваемых индикаторов. Полученное значение коэффициента конкордации Кендалла $W=0,301$ свидетельствует об умеренной согласованности мнений экспертов. Наблюдаемая дифференциация оценок отражает многоконтурную природу исследуемого объекта - представители бизнеса в большей степени ориентированы на институциональные условия, IT-сектор - на технологические факторы, тогда как образовательные и кадровые структуры придают большее значение ESG-компонентам.

В результате агрегирования экспертных оценок были определены весовые коэффициенты контуров интегральной оценки:

- институциональный контур - 0,4;
- ESG-контур - 0,3;
- технологический контур - 0,3.

5. Разработан и апробирован поэтапный алгоритм расчета интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма, как составной части методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма, предполагающий использование комплексной системы индикаторов для интегральной оценки кадрового потенциала в сфере туризма, включающей в себя такие составляющие как качество институциональной среды подготовки кадров, уровень привлекательности рынка труда в сфере туризма, уровень экологической культуры и внедрения экологически ответственных практик в туристских организациях, уровень социальной устойчивости кадровой среды и ряд других индикаторов.

Предлагаемая система индикаторов интегральной оценки кадрового потенциала в сфере туризма включает десять индикаторов, сгруппированных по трем контурам (таблица 1). Выделенные индикаторы формируют основу для расчета интегрального индекса, применяемого для диагностики структурных дисбалансов и обоснования управленческих решений относительно изменений в подходах к управлению развитием кадрового потенциала в сфере туризма.

Состав индикаторов по каждому контуру определяется его содержательной характеристикой в рамках авторской модели развития кадрового потенциала в сфере услуг. Институциональный контур отражает условия функционирования кадровой системы и включает индикаторы, характеризующие развитие нормативно-организационной среды и взаимодействие образования и бизнеса; ESG-контур охватывает параметры устойчивости кадровой среды, включая экологические, социальные и управленческие аспекты; технологический контур ориентирован на оценку уровня цифровизации и готовности кадров к использованию современных технологий.

Таблица 1

Система индикаторов для интегральной оценки кадрового потенциала в сфере туризма

Контур	Индикатор	Наименование индикатора
Институциональный (I)	I ₁	Уровень целевой государственной поддержки развития кадрового потенциала в сфере туризма
	I ₂	Развитость системы профессиональных стандартов в сфере туризма
	I ₃	Качество институциональной среды подготовки кадров (взаимодействие образования и бизнеса)
	I ₄	Привлекательность рынка труда в сфере туризма (соотношение вакансий и соискателей, уровень оплаты труда)
ESG (ESG)	E	Уровень экологической культуры и внедрения экологически ответственных практик в туристских организациях
	S	Уровень социальной устойчивости кадровой среды (условия труда, возможности профессионального развития)
	G	Уровень управленческой прозрачности и качества корпоративного управления
Технологический контур (T _{5.0})	T ₁	Уровень автоматизации и цифровизации процессов в организациях сферы туризма
	T ₂	Уровень развития цифровой культуры и готовности персонала к использованию новых технологий
	T ₃	Удельный вес вакансий, требующих цифровых компетенций

Конкретный набор показателей, характеризующих тот или иной индикатор, определяется в зависимости от специфики деятельности, масштабов, региональных особенностей и других факторов, влияющих на условия функционирования конкретной организации сферы туризма. В целях обеспечения практической реализации предложенной интегральной оценки кадрового потенциала в сфере туризма предлагается алгоритм расчета интегрального индекса, включающий в себя такие этапы как:

- формирование базы данных по индикаторам институционального, ESG- и технологического контуров на основе статистических данных, стратегических документов, результатов экспертных опросов и отраслевой аналитики;

- нормирование показателей в рамках индикаторов оценка каждого индикатора по пятиуровневой шкале развития (от 1 до 5) в рамках выбранного показателя,

- определение средних значений показателей внутри каждого контура: институционального, ESG и технологического,

- агрегирование частных индексов, полученных на основе экспертной оценки и ряд других.

Представленный алгоритм расчета интегрального индекса обеспечивает количественную оценку кадрового потенциала в сфере туризма и позволяет сопоставлять состояние институционального, ESG- и технологического контуров.

С целью верификации предложенной методики, уточнения структуры показателей и определения приоритетных направлений развития кадрового потенциала как элемента ресурсного потенциала сферы услуг в рамках настоящего исследования был проведен экспертный опрос, в котором приняли участие представители различных экономических субъектов, участвующих в развитии кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт - Петербург.

С учетом полученных результатов, практическая апробация методики и алгоритма ее реализации была осуществлена на базе Музей-макет «Петровская Акватория». Результаты проведенной оценки (интегральный индекс кадрового потенциала в сфере туризма организации - 9,997 баллов) позволяют говорить о том, что основные условия для развития кадрового потенциала на предприятии сформированы.

На основе результатов проведенного исследования был разработан и реализован комплекс корректирующих мер, включавший в себя: корректировку CRM-системы, внедрение планшетов с интерактивными материалами для экскурсоводов, изменение условий труда для сотрудников клининговой службы и ряд других мероприятий.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)

Существующая модель развития кадрового потенциала в сфере туризма в РФ характеризуется институциональной фрагментацией, отсутствием единой координационной платформы и несогласованностью действий множества субъектов. Несмотря на формирование государственной системы поддержки сферы туризма, развитие институционального, ESG- и технологического контуров осуществляется неравномерно, что препятствует своевременной адаптации кадрового потенциала к изменяющимся потребностям туристской индустрии.

Использование предлагаемой методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма создает аналитическую основу для выявления структурных дисбалансов кадрового развития и последующей разработки управленческих решений, реализуемых в рамках экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма.

Полученные в ходе апробации выводы представляют интерес не только для Музея-макета «Петровская Акватория», но и для других организаций сферы туризма не только г. Санкт-Петербург, но и других российских туристских дестинаций, сталкивающихся с аналогичными задачами по решению вопросов повышения экономической эффективности и более рационального использования кадровых ресурсов и развития кадрового потенциала в сфере туризма.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Масленникова, О. А. Методика интегральной оценки экосистемы формирования кадрового потенциала в сфере туризма: апробация на примере музея-макета «Петровская Акватория» / О.А. Масленникова // Финансовый бизнес. – 2026. – № 6. – С. 62–66. – 0,4 п. л.
2. Масленникова, О. А. Теоретические подходы к формированию кадрового потенциала в сфере туризма: системный анализ / О.А. Масленникова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2026. – № 1. – С. 269–276. – 0,5 п. л.
3. Масленникова, О. А. Методический подход к формированию кадрового потенциала в сфере туризма в России: интегративная модель в парадигме Индустрии 5.0 / О.А. Масленникова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 20, № 4. – С. 505–526. – 0,8 п. л.
4. Масленникова, О. А. Феномен лидерства как инструмент кадровой политики в сфере туризма / О.А. Масленникова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 1 (145). – С. 179–184. – 0,4 п. л.
5. Масленникова, О. А. Актуальные вопросы исследования кадрового потенциала в сфере туризма, сервиса и гостеприимства в России в условиях современных вызовов / О.А. Масленникова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 6. – С. 110–115. – 0,4 п. л.
6. Масленникова, О. А. Познавательные путешествия детей и молодёжи как инструмент кадровой политики в индустрии туризма, сервиса и гостеприимства / О.А. Масленникова // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2024. – № 1 (21). – С. 24–33. – 0,6 п. л.
7. Масленникова, О. А. Формирование организационно-экономического механизма кадрового обеспечения сферы туризма в условиях цифровизации экономики / О.А. Масленникова // Ученые записки Международного банковского института. – 2021. – № 2 (36). – С. 106–118. – 0,5 п. л.
8. Масленникова, О. А. Мир детских путешествий. Проект "Юный исследователь России" / О. А. Масленникова, Е. В. Перескокова, Е. В. Речиц, Е. О. Комарова // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: сборник научных статей по итогам XX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23 мая 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 142-149. – 0,8/0,2 п. л.
9. Масленникова, О. А. Всероссийский культурно-просветительский проект «По следам великих путешественников» / О. А. Масленникова, Е. В. Речиц, Е. О. Комарова // Сохранение и продвижение культурного наследия в

цифровую эпоху: отечественный и зарубежный опыт: сборник научных трудов, Санкт-Петербург, 25 мая 2023 года. – Санкт-Петербург: Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина, 2023. – С. 255-261. – 1,2/0,4 п. л.

10. Масленникова, О. А. Роль профориентации в подготовке кадров как часть организационно-экономического механизма кадрового обеспечения в сфере туризма / О. А. Масленникова // Туризм и образовательные технологии в цифровой экономике: сборник научных трудов по материалам VI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 25–26 ноября 2021 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 233-236. – 0,4 п. л.

11. Масленникова, О. А. Развитие прорывных компетенций кадров как часть формирования организационно-экономического механизма кадрового обеспечения в сфере туризма / О. А. Масленникова // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: сборник научных статей по итогам XVII международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства» и Круглого стола «Экономика туризма и индустрии гостеприимства: точки роста, цифровая трансформация, кадры» в рамках I Всероссийского профессорского экономического форума, Санкт-Петербург, 01 июня 2021 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 240-248. – 0,5 п. л.

12. Масленникова, О.А. Современные подходы к формированию организационно-экономического механизма кадрового обеспечения в сфере туризма в контексте реализации национальных проектов / О.А. Масленникова // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2020. – № 2 (6). – С. 10–16. – 0,3 п. л.

13. Масленникова, О. А. Роль сетевого взаимодействия в организации проектного обучения в сфере туризма (на примере взаимодействия ФГБОУ во «ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова» и музея-макета «Петровская Акватория») / О. А. Масленникова, М. А. Зенкин // Туризм и образовательные технологии: Сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 28–29 октября 2019 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 61-65. – 0,6/0,3 п. л.

14. Масленникова, О. А. Детско-юношеский туризм. Опыт межсетевого взаимодействия / О. А. Масленникова, М. А. Зенкин, Е. Б. Кремлева // Детско-юношеский туризм: образовательные технологии: сборник научных трудов по материалам IV Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15–20 ноября 2018 года. – Санкт-Петербург: ООО «ЮПИ», 2018. – С. 29-38. – 0,9/0,3 п. л.